



**Hochschule für
öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg**

Wahlpflichtfach im Wahlpflichtfachbereich:
Unternehmensführung in öffentlichen Betrieben

**Mitarbeitermotivation als
Modernisierungsaspekt**

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades einer
Diplom-Verwaltungswirtin (FH)

vorgelegt von

Karin Werle

Montessoriweg 16 / 021
71634 Ludwigsburg

Studienjahr 2008/2009

Erstgutachter: Prof. U. Bähr
Zweitgutachter: Prof. F. Hieber

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iii
Anlagenverzeichnis	iv
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit	2
1.2 Gliederung der Arbeit	2
1.3 Methodische Vorgehensweise	2
2 Grundlagen	4
2.1 Grundlegende Definitionen	4
2.2 Maslowsche Pyramide	6
2.3 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	7
2.4 Rubikon Modell	8
2.4.1 Prädezytionale Phase	9
2.4.2 Präaktionale Phase	9
2.4.3 Aktionale Phase	9
2.4.4 Postaktionale Phase	10
2.5 Motivationsarten	10
2.5.1 Selbstmotivation	11
2.5.2 Fremdmotivation	11
2.5.2.1 Motivation aus der Tätigkeit	11
2.5.2.2 Motivation aus der Gruppe	12
2.5.2.3 Motivation aus dem modernen Führungsverständnis	13
2.6 Führungsstile	14
2.6.1 Der eindimensionale Führungsstil	15
2.6.2 Der zweidimensionale Führungsstil	17
2.6.3 Der dreidimensionale Führungsstil	19
3 Mitarbeitermotivation als Modernisierungsaspekt	21
3.1 Argumente gegen eine Modernisierung der Verwaltung	21
3.2 Argumente für eine Modernisierung der Verwaltung	25
3.2.1 Kommunikation - Der Schlüssel zur erfolgreichen Motivation	26
3.2.2 Zweck der Zielfindungsgespräche	28
3.2.3 Delegation - Planung, Entscheidung und Realisierung	37

3.2.4	Bedeutung der Mitarbeitergespräche	38
3.2.5	Organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten - Implemen- tierung	39
4	Ergebnisse aus der Befragung	43
4.1	Fazit	49
A	Umfrage	52
A.1	Umfragebogen	52
A.2	Umfrageergebnisse-tabellarisch	54
	Literatur	55
	Erklärung	58

Abbildungsverzeichnis

2.1	Maslowsche Pyramide, in Anlehnung an Lutz von Rosenstiel 2001, S. 13.	7
2.2	Rubikon Modell, vgl. Heinz Heckhausen 1988, S. 212.	10
2.3	Führungsstile nach Tannenbaum und Schmidt, vgl. Rolf Wunderer 1993, S. 185.	15
2.4	Verhaltengitter nach Blake und Mounton, vgl. Rolf Wunderer 1993, S. 185.	18
3.1	Der psychologische Eisberg, vgl. Helmut Hopp 2008, S.192. . . .	25
3.2	Management-Techniken im Führungsprozess, vgl. Rolf Wunderer 1993, S. 11.	42
4.1	These 1	43
4.2	These 2	44
4.3	These 3	45
4.4	These 4	45
4.5	These 5	46
4.6	These 6	47
4.7	These 7	47
4.8	These 8	48
4.9	These 9	48
4.10	These 10	49

Anlagenverzeichnis

A.1 Umfragebogen	Seite 52
Tabelle A.1 Anschreiben.....	Seite 52
Tabelle A.2 Format des Umfragebogens.....	Seite 53
A.2 Umfrageergebnisse tabellarisch	Seite 54
Tabelle A.3 Thesen.....	Seite 54

1. Einleitung

Die Verwaltung stellt einen wichtigen Bestandteil der Gesellschaft dar. Deshalb sollte sie sich den wachsenden Herausforderungen nicht entziehen, sondern muss sich diesen stellen. Die Bürger erwarten heute neben einer korrekten und kompetenten Aufgabenerfüllung einen gewissen „Mehrwert“, das heißt die Aufgabe sollte möglichst effizient und wirkungsvoll erfüllt werden. Eine maßgebliche Rolle spielt hierbei die Qualität und der Servicegedanke. Die wachsenden Herausforderungen sind mit den autoritären und hierarchischen Verwaltungsstrukturen aber nicht mehr zu bewältigen. Deshalb war es im Zuge der Verwaltungsmodernisierung in den 90-er Jahren notwendig das Neue Steuerungsmodell einzuführen. Durch diese Annäherung an den Managementprozess der Privatwirtschaft sollte eine effektivere Aufgabenerfüllung gewährleistet werden. Doch nach der anfänglichen Reformeuphorie scheint der Wille zur Veränderung zu schwinden. Fraglich ist, woran das liegen kann. Das Reformkonzept des Neuen Steuerungsmodells verheißt eine noch wirkungsvollere und wirtschaftlichere Aufgabenerfüllung, was die immer knapper werdenden Ressourcen schont und dies sollte jede Kommune befürworten. Das Problem kann somit nicht an den Kernelementen des Reformkonzeptes liegen, welche das Führen durch Zielvereinbarungen, Delegation von Aufgaben und Verantwortung, Budgetierung und Mitarbeitergespräche vorsieht, sondern eher darin, dass es den Kommunen bisher noch nicht vollständig gelungen ist, ihren Mitarbeitern die Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die aus der Anwendung des Neuen Steuerungsmodells resultieren. Dies kann daran liegen, dass manche Führungskräfte die Verwaltungsmodernisierung eher als eine Art „Schreckgespenst“ charakterisieren, welches zur Bewältigung des Verwaltungsalltages ungeeignet ist.

Eine Führungskraft sollte sich dennoch vor Augen halten, dass die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter für eine qualitative Aufgabenerfüllung erforderlich ist. Damit diese gleichbleibt oder idealerweise steigt, muss die Motivation des Mitarbeiters gegeben sein, woraus letztendlich die Arbeitszufriedenheit resultiert.

Hiermit stellt sich für die Führungskraft die Frage, welche Rolle die Modernisierung und der Managementprozess bei der Mitarbeitermotivation spielen. Die Arbeit wird dieser Frage nachgehen und erörtern, was für und gegen die Motivation von Mitarbeitern in einer modernen Verwaltung spricht.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Mit dieser Arbeit möchte ich das Verständnis für die Verwaltungsmodernisierung in Form des Neuen Steuerungsmodells fördern. Für viele Führungskräfte und Mitarbeiter der Verwaltung scheint dieses Reformkonzept zur Bewältigung des Verwaltungsalltags ungeeignet und realitätsfremd. Deshalb möchte ich aufzeigen, inwieweit die Kernelemente des Neuen Steuerungsmodells im Managementprozess der Verwaltung eine maßgebliche Rolle spielen.

Zusätzlich ist es wichtig, den Führungskräften und Mitarbeitern bewusst zu machen, welche Chancen und Möglichkeiten sich bieten. Das oft zu Recht kritisierte mangelnde Anreizsystem in der öffentlichen Verwaltung führt dazu, dass sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter demotiviert ihre Arbeit verrichten. Dieser Zustand ist nicht gerade förderlich und trägt weder zu einer Verbesserung des Images, noch zum Einzug des Dienstleistungsgedanken in der Verwaltung bei. Deshalb ist es mir ein besonderes Anliegen, den Führungskräften die Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie mit Hilfe des Neuen Steuerungsmodells und innerhalb ihres Managementprozesses die Motivation der Mitarbeiter erhöhen können. Dies ist unerlässlich für eine höhere Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit.

1.2 Gliederung der Arbeit

Nach den einleitenden Worten und Erklärung der Zielsetzung in Kapitel 1 werden in Kapitel 2 zunächst die grundlegenden Definitionen und Modelle erläutert, welche für die Motivationspsychologie von entscheidender Bedeutung sind. Darauf aufbauend wird in Kapitel 3 die Frage erörtert, inwieweit Mitarbeitermotivation als Modernisierungsaspekt dienen kann. Damit die Motivationsanreize nicht nur „graue Theorie“ bleiben, wird versucht, die Ansatzpunkte für Mitarbeitermotivation innerhalb des Managementprozesses aufzuzeigen. Damit in dieser Arbeit auch ein gewisser Praxisbezug hergestellt wird, wurden 18 Kommunen telefonisch und schriftlich befragt, wie sie die Pro- und Kontraargumente beurteilen. Aus den daraus gewonnenen Ergebnissen, die ich in Kapitel 4 darstelle, wird eine Abwägung getroffen und eine Schlussfolgerung gezogen.

1.3 Methodische Vorgehensweise

Zunächst einmal wird auf die grundlegenden Definitionen und Modelle eingegangen. Den Ausgangspunkt jedes menschlichen Handelns stellen die unterschiedlichsten Bedürfnisse dar. Maslow ging hierbei von einer bestimmten Bedürfnishierarchie aus. Sobald die Entscheidung gefällt ist, ein bestimmtes Bedürfnis

zu realisieren, wird ein Handlungsprozess eingeleitet, welcher sich in 4 Phasen einteilen lässt und anhand des Rubikon Modells erklärt wird. Der Weg zur Realisierung des auserkorenen Bedürfnisses ist jedoch nicht vor Einflüssen geschützt. Diese können durch Selbst- oder Fremdeinwirkung sowohl negativ wie auch positiv beeinflusst werden. Da diese Arbeit der Frage nachgeht, wie am besten Motivationsanreize gesetzt werden können, werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie man den Handlungsprozess positiv beeinflussen kann. Für die Erörterung, inwiefern Mitarbeitermotivation als Modernisierungsaspekt dienen kann, wird zunächst auf die Bedenken bzw. Kontrapunkte gegenüber der Mitarbeitermotivation eingegangen. Anschließend wird anhand des Managementprozesses konkret aufgezeigt, wo Motivationsanreize realisierbar sind, damit ein Realitätsbezug entsteht. Die Anwendung des Neuen Steuerungsmodells und der daraus hervorgebrachten Führungsinstrumente kann neue Ansatzpunkte für die Mitarbeitermotivation bringen und zeigen, wie diese effektiv eingesetzt werden können. Hierbei sollte sich der Vorgesetzte bewusst machen, wie er durch sein eigenes Führungsverhalten die Motivation seiner Mitarbeiter sowohl positiv, als auch negativ beeinflussen kann. Damit es hierbei zu einer praxisnahen und objektiven Abwägung der Pro- und Kontraargumente kommen konnte, wurden Kommunen schriftlich und telefonisch befragt.

2. Grundlagen

Für das weitere Verständnis ist es zunächst sinnvoll, die grundlegenden Definitionen zu kennen. Die Modelle, wie zum Beispiel die Bedürfnispyramide nach Maslow oder das Rubikonmodell, spielen in der Motivationspsychologie eine maßgebliche Rolle. Nur wer die Handlungsprozesse der Menschen nachvollzieht, kann in der Lage sein, die Menschen durch Auswahl eines bestimmten Führungsstils gezielt und individuell zur einer erhöhten Leistungsbereitschaft zu motivieren.

2.1 Grundlegende Definitionen

Anreiz: Der Anreiz stellt das Bindeglied zwischen dem Motiv und der Motivation dar. Dieser kann eine gewisse Verhaltensweise eines Menschen herbeiführen, sofern sie dessen Bedürfnissen entsprechen. Anreize können sowohl intrinsischer wie auch extrinsischer Natur sein und müssen hierfür wahrgenommen werden^{1,2}.

Führung: „Führung ist die Methode zielorientierten Einwirkens auf die Mitarbeiter, um deren Leistung und Zufriedenheit zu steigern“³.

Hygienefaktoren: Hygienefaktoren oder Dissatisfiers resultieren aus dem „Gehalt, [den] Kollegen, [der] Möglichkeit zu interpersonellen Kontakten mit anderem Status, [den] Führungstechniken, [der] Firmenpolitik und -leitung, [den] psychischen Arbeitsbedingungen oder [der] Arbeitsplatzsicherheit“⁴.

¹Volker Schulz, *Nichtmaterielle Anreize als Instrument der Unternehmensführung. Gestaltungsansätze und Wirkungen*. (Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2000), S. 20.

²Fred G. Becker, *Lexikon des Personalmanagements*, (Deutscher Taschenbuch Verlag, 2002 München, 2. Auflage), S. 14ff.

³Dr. jur. Georg Wolf, *Leiten und Führen in der öffentlichen Verwaltung Band 4*, (Jehle - Studienschriften für die öffentliche Verwaltung, 1990 3. neu bearbeitete Auflage), S. 39.

⁴Norbert Schäfer, *Organisationspsychologie für die Praxis*, (Verlag Wissenschaft & Praxis, 1997), S. 40.

Leitbild: Das Leitbild resultiert aus den Visionen des Unternehmens. In ihm werden noch relativ abstrakte Ziele, Werte und Normen definiert und schriftlich fixiert. Das Leitbild ist daher schon wesentlich konkreter als die Vision. Die gesamte Organisation soll dadurch einen Anhaltspunkt bekommen, welche Ziele gemeinsam verfolgt werden.

Mediatorvariablen: Unter Mediatorvariablen sind die „Anstrengung, Ausdauer, Aufmerksamkeit [und] Strategieentwicklung einer Person zu verstehen“⁵.

Moderatorvariablen: Unter Moderatorvariablen sind die „Fähigkeiten einer Person,[die] Persönlichkeitsdispositionen, [die] Komplexität der Aufgaben, [die] situativen Grenzen, [die] Rückmeldung [und] die Bindung an ein Ziel“ zu verstehen⁶.

Motiv: Mit dem Motiv wird die jeweilige Wertposition charakterisiert⁷, nach der ein Mensch strebt. Abraham Maslow hat 1954 die Unterscheidung in Defizitmotive und Wachstumsmotive vorgenommen⁸.

Motivation: Das Wort Motivation leitet sich aus dem Lateinischen „motivus“ ab und bedeutet ursprünglich „Bewegung auslösend“⁹. Es umschreibt „Prozesse, die Lebewesen bewegen, bestimmte Objekte und Zustände anzustreben und bestimmte Tätigkeiten auszuführen oder [...] zu meiden“¹⁰. Am Anfang jedes Motivationsprozesses steht ein Wunsch. Durch eigenes zielgerichtetes Handeln und mit unterschiedlicher Intensität wird versucht, diesen zu verwirklichen. Dabei gilt es festzuhalten, dass bei der Realisierung viele Wege zum Ziel führen. Weiterhin kann Motivation in die zwei folgenden Arten untergliedert werden:

1. **Intrinsische Motivation:** Intrinsisch motivierte Menschen gehen einer Aufgabe aus innerer Überzeugung nach, für sie steht die Erfüllung ihrer Aufgabe im Vordergrund. Der Grund für die Ausführung einer ehrenamtlichen Tätigkeit ist zum Beispiel ein intrinsischer Anreiz.
2. **Extrinsische Motivation:** Extrinsisch motivierte Menschen widmen sich einer Aufgabe nicht ihrer selbst Willen, sondern weil sie sich hiervon eine gewisse Konsequenz versprechen oder diese vermeiden wollen, welche auf die Nichterfüllung folgen könnte¹¹. Ein Beispiel für einen extrinsischen Anreiz stellt die Bezahlung dar.

⁵Jürgen Wegge; Günter Müller (Hrsg.), Kap. Selbstmotivierung: In ‘Selbstverwirklichung im Arbeitsleben’, (Pabst, Lengerich, 2003), S. 43.

⁶A. a. O.

⁷Friedemann W. Nerdinger, *Motivation von Mitarbeitern*, (Hogrefe, 2003), S. 3.

⁸Gerhard Cornelli Lutz von Rosenstiel, *Führung durch Motivation - Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*, (Vahlen Verlag München, 2001), S. 12.

⁹Friedemann Nerdinger, *Motivation und Handeln. Eine Einführung*, (Kohlhammer, Stuttgart, 1995), S. 9.

¹⁰Wegge (Anm. 5), S. 26.

¹¹Heinz Heckhausen, *Motivation und Handeln*, (Springer, 1989, 2. Auflage), S. 46.

Motivatoren: Motivatoren oder Satisfiers resultieren aus der „Anerkennung, Verantwortung, [dem] eigenen Vorankommen, [der] Arbeit selbst, [dem] Leistungserfolg [oder den gebotenen] Entfaltungsmöglichkeiten“¹².

Normen: Normen stellen eine weitere Konkretisierung des Leitbildes dar. Sie schreiben für die gesamte Organisation „Verhaltensstandards“ vor, welche es einzuhalten gilt¹³.

Organisationskultur: Die Organisationskultur oder Unternehmenskultur steht in einer engen Verbindung zum Leitbild. Sie bildet die Gesamtheit aller ungeschriebenen und doch vorhandenen Wertvorstellungen, Normen und Einstellungen der Menschen und sollte als wesentlicher Faktor in der Unternehmensführung nicht unterschätzt werden¹⁴.

Self-fulfilling prophecy: Hat beispielsweise ein Vorgesetzter gegenüber seines Mitarbeiters bereits eine vorgefasste Erwartung, führt dies dazu, dass er dies durch entsprechendes Vorgesetztenverhalten zum Ausdruck bringt. Das kann sowohl in negativer wie in positiver Hinsicht geschehen. Das Verhalten erzeugt nun eine entsprechende Verhaltensreaktion des Mitarbeiters. Somit wird die Erwartung des Vorgesetzten bestätigt und dieser in seinem Meinungsbild bestärkt¹⁵.

Vision: Die Vision kann als ein „Zukunftsbild“ beschrieben werden, welches eine bestimmte Richtung beinhaltet und nach der sich die gesamte Organisation auszurichten versucht¹⁶.

Volition: Die Volition bezeichnet den Willen sowie den Planungs- und Handlungsprozess¹⁷. Sie entscheidet darüber, ob eine Handlung in Angriff genommen wird, um die persönlichen Ziele zu verwirklichen. Hierbei wird gesteuert, mit welcher Intensität die Realisierung erfolgen soll und welche Hindernisse man bereit ist zu überwinden¹⁸.

Zielbindung: „Mit dem Begriff der Zielbindung wird das Commitment, das Gefühl der Verpflichtung gegenüber einem Ziel, beschrieben“¹⁹.

2.2 Maslowsche Pyramide

Abraham Maslow hat 1954 die Bedürfnispyramide entwickelt (siehe Abbildung 2.1), welche sich in Wachstumsmotive und Defizitmotive untergliedern lässt.

¹²Schäfer (Anm. 4), S. 40.

¹³Astrid Hopp, Helmut / Göbel, *Management in der öffentlichen Verwaltung Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen*. (Schäfer Poeschel Verlag Stuttgart, 2008, 3. Auflage), S. 61.

¹⁴A. a. O., S. 60f.

¹⁵Lutz von Rosenstiel (Anm. 8), S. 111.

¹⁶Hopp (Anm. 13), S. 61.

¹⁷Wegge (Anm. 5), S. 25.

¹⁸Nerdinger (Anm. 9), S. 13.

¹⁹Nerdinger (Anm. 7), S. 47.

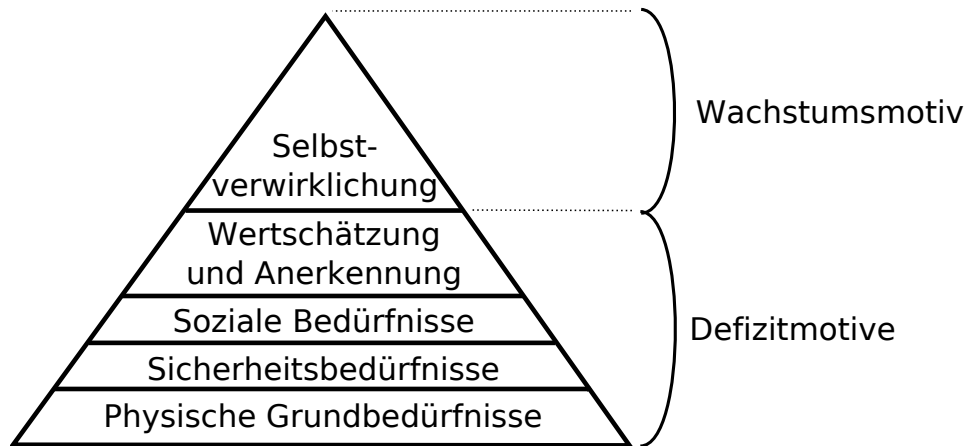


Abbildung 2.1: Maslowsche Pyramide, in Anlehnung an Lutz von Rosenstiel 2001, S. 13.

Die Grundbedürfnisse müssen jedoch zuerst gedeckt sein, bevor man nach „Höherem“ strebt. Die physiologischen Bedürfnisse, wie zum Beispiel Schlaf, Hunger und Durst, stellen die Basis der Bedürfnishierarchie dar. Auf der nächsten Ebene stehen die Sicherheitsmotive des Menschen, beispielhaft dafür ist das Streben nach Schutz und Sicherung im Alter oder die Arbeitsplatzsicherheit auf Grund eines langfristigen Arbeitsvertrages. In dieser Hierarchie folgen dann die zwischenmenschlichen Beziehungen, das sogenannte Affiliationsbedürfnis, welches durch gemeinsame Aktivitäten mit Freunden oder Familie, Besuch von Veranstaltungen oder der Teamarbeit im Berufsleben geprägt ist. Die in der Hierarchieebene am höchsten angesehenen Bedürfnisse stellen die sogenannten Ich-Motive eines Menschen dar, bei denen er sich beispielsweise nach Lob, Anerkennung und Status in der Gesellschaft sehnt. Das Wachstumsmotiv bildet letztendlich die Spitze der Bedürfnispyramide, womit der Mensch Selbstverwirklichung anstrebt. Diese könnte zum Beispiel durch Selbstständigkeit bei der Arbeit oder auch durch Freiräume in der Zielumsetzung erreicht werden. Nach empirischen Forschungen konnte die „Rangfolgenthese“²⁰ von Maslow widerlegt werden, denn es ist durchaus möglich, dass mehrere Bedürfnisse gleichzeitig motivierend oder handlungsleitend sind. In diesem Modell wurden auch keine „schichtspezifischen Sozialprozesse“ berücksichtigt. Die Kritikpunkte konnten auch durch einige Modifikationen des Modells nicht beseitigt werden.

2.3 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Herzberg hat im Jahre 1959 die Zwei-Faktoren-Theorie entwickelt. Hierbei geht er davon aus, dass die Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit von zwei Faktoren beeinflusst wird: Den Motivatoren (Satisfiers) und den Hygienefaktoren (Dissatisfiers). Diese unterliegen unterschiedlichen Gesetzmäßigkeiten. Wäh-

²⁰Fred G. Becker Jürgen Berthel, *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, (Schäfer Poeschel Verlag Stuttgart, 2007, 5. Auflage), S. 24.

rend die Motivatoren, sofern sie nicht erfüllt werden, zu zusätzlichen Unzufriedenheitsfaktoren werden, können die Hygienefaktoren, selbst wenn sie erfüllt werden, nicht zu zusätzlichen Zufriedenheitsfaktoren, das heißt zu Motivatoren werden. Zudem ist bei Hygienefaktoren nur solange eine Einflussmöglichkeit vorhanden bis die Unzufriedenheit beseitigt ist. Ein Beispiel zu dieser Theorie wird das Verständnis vereinfachen: Ein Mitarbeiter erledigt eine Aufgabe, welche für ihn selbst wenig herausfordernd ist. Der Vorgesetzte spart mit Lob und Anerkennung, welche als Motivatoren zur weiteren Verrichtung der Tätigkeit dienen könnten. Hierbei ist es wenig verwunderlich, wenn die Arbeitsunzufriedenheit weiter steigt. Im Endeffekt haben sich die fehlenden Motivatoren in Hygienefaktoren umgewandelt. Auch schlechte Arbeitsbedingungen oder die negativ geprägte Beziehung zum Vorgesetzten stellen Hygienefaktoren dar, welche zur Arbeitsunzufriedenheit führen. Werden diese Zustände zum Positiven hin verändert, führt dies lediglich dazu, dass die Unzufriedenheit beseitigt wird. Daraus resultiert, dass die Hygienefaktoren nicht zu einer zusätzlichen Zufriedenheit und somit zur Motivation beitragen können. Hierbei wird der Begriff der „Unzufriedenheit“ mit sehr subjektiven Maßstäben gemessen. Es ist davon auszugehen, dass wenn die Arbeitszufriedenheit über das Maß hinaus erfüllt wird, das Anspruchsniveau des Menschen automatisch steigt, so dass daraus an Stellen Unzufriedenheit auftritt, an welchen zuvor noch keine vorhanden war.

Es ist wichtig zu wissen, dass Herzberg auch das Gehalt zu den Hygienefaktoren zählt. Das wirft natürlich die Frage auf, ob Geld motivieren kann. Herzberg ist der Ansicht, dass Geld zur Arbeitsunzufriedenheit beiträgt. Abgesehen davon kann Geld sehr wohl als Motivator dienen, dies ist aber vom jeweiligen Bedürfnisstand des Menschen abhängig. Im Übrigen ist jedoch nicht davon auszugehen, dass bei entsprechend angemessenem Gehalt, die Menschen motivierter ihre Arbeit verrichten. Aber oftmals ist eine Gehaltserhöhung der Lohn dafür, dass man sich durch eine gute Leistung hervorgetan hat. Somit wird die Gehaltserhöhung als eine positive Rückmeldung, durch die der Vorgesetzte seine Anerkennung ausdrückt, aufgefasst. Deshalb kann in diesen speziellen Fällen Geld sehr wohl als Motivator dienen - nämlich dann, wenn der Mensch einen engen, zeitnahen Zusammenhang zwischen seiner erhöhten Arbeitsleistung und der Gehaltserhöhung erkennen kann²¹.

2.4 Rubikon Modell

Das Modell erhielt seinen Namen von dem Fluss „Rubikon“, welchen Cäsar 49 vor Christus nach langem Abwägen überschritt, womit unwiderruflich ein Bürgerkrieg eröffnet war. „Die Würfel waren gefallen“, nun ging es nur noch um die effektivste Umsetzung des gefassten Entschlusses²². Das Rubikon Modell lässt sich in vier Phasen (siehe Abbildung 2.2) unterteilen:

²¹Lutz von Rosenstiel (Anm. 8), S. 147ff.

²²Falko Rheinberg, *Grundriss der Psychologie Band 6, Motivation*, (Kohlhammer, Stuttgart, 2006), S. 184.

2.4.1 Prädezisionale Phase

In der prädezisionalen Phase, welche der motivationalen Bewusstseinslage zugeordnet wird, findet eine Abwägung zwischen den möglichen Handlungsalternativen statt. Damit es im Endeffekt zu der Intentionsbildung kommt und dieser Vorgang nicht endlos andauert, wird ein „metavolitionaler Kontrollprozess in Form einer sogenannten Fiat-Tendenz“²³ („fiat“ bedeutet „es möge geschehen“²⁴) in Gang gesetzt, welche die Intentionsbildung beendet. Jetzt ist man sich im Klaren, welches Ziel in der Zukunft verfolgt werden soll.

2.4.2 Präaktionale Phase

Die präaktionale Phase wird der volitionalen Bewusstseinslage zugeordnet. Hier steht der Planungsprozess im Vordergrund mit der Überlegung, wie durch zielgerichtetes Handeln die zuvor gebildete Intention in die Tat umgesetzt werden könnte und mit welcher Intensität sie verfolgt wird. Hierfür müssen eine Reihe von Kriterien erfüllt sein (**O**pportunity, **T**ime, **I**mportance, **U**rgency, **M**eans = **OTIUM**), die die zukünftige (OTIUM future) und aktuelle (OTIUM now) Realisierung als sinnvoll und machbar erscheinen lassen²⁵. Dabei ist anzumerken, dass bei Problemen oder Ungewissheit in der Umsetzung und Erreichung des Zieles der zu überbrückende Schwellenwert wesentlich höher liegt.

2.4.3 Aktionale Phase

Wenn die Realisierungsabsicht weiterhin besteht, kommt es in der aktionalen Phase der Handlungsinitiierung, welche ebenfalls der volitionalen Bewusstseinslage zugerechnet wird, zu einer Überprüfung, inwieweit die Voraussetzungen für die Verwirklichung der Ziele vorliegen. Die Intentionsrealisierung wird nahezu automatisch angestoßen, wenn sich hierfür eine passende Realisierungschance bietet. Nun finden nichtbewusste Prozesse statt, welche die Ausführung der Handlung zur Zielerreichung steuern und diese gegen konkurrierende Intentionen abschirmen. „Dabei kann das Ziel auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen repräsentiert sein: auf der Ebene der konkreten Tätigkeit, des angesetzten Tätigkeitsergebnisses oder letztlich der angestrebten Ergebnisfolgen“²⁶. Auf welcher Ebene sich das Ziel momentan repräsentiert, hängt davon ab, wieviele Widerstände auf dem Weg zur Zielerreichung vorhanden sind. Deshalb kommt es häufig zur Bildung von Zwischenzielen, welche ausführungsnäher sind und somit auch der Kontrolle der „weitgespannten Zielspanne“ unterstehen. Die Volitionsstärke bestimmt, mit welcher Ausdauer und Intensität die Zielintention verfolgt werden soll. Sie stellt somit eine Variable dar, die sich je nach den Erfordernissen zur Handlungsausführung automatisch

²³Heckhausen (Anm. 11), S. 213.

²⁴Wegge (Anm. 5), S. 28f.

²⁵A. a. O., S. 27.

²⁶Heckhausen (Anm. 11), S. 214.

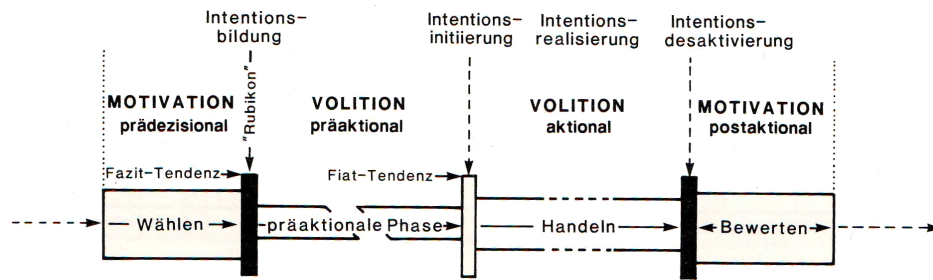


Abbildung 2.2: Rubikon Modell, vgl. Heinz Heckhausen 1988, S. 212.

verändert. Hierbei sind gerade bei Nah- und Zwischenzielen drei Faktoren entscheidend: „[...] die momentan aufgewendete Anstrengung, das heißt die Intensionsstärke, [...] die wahrgenommene Selbstwirksamkeit (self-efficacy: subjektive Erfolgserwartung und die Neuanpassung des persönlichen Standards)“. Diese Anstrengungsregulierung stellt bei der Handlungsausführung einen wichtigen Kontrollprozess dar, welcher die aktuelle Intention gegen mögliche Störfaktoren und Einflüsse abschirmt und auf diesem Wege die Effizienz der Ausführung erhalten soll. Damit die Handlungsfähigkeit nicht vermindert wird, sorgen die Regulatoren dafür, dass es bei zu großen Handlungshindernissen nicht zu einer Überanstrengung kommt, der sogenannten „Übermotivation“²⁷. Nach der Intensionsrealisierung erfolgt die Intensionsdesaktivierung.

2.4.4 Postaktionale Phase

In der postaktionalen Phase, welche der motivationalen Bewusstseinslage angehört, findet eine Bewertung des erreichten Handlungsergebnisses statt. Es wird reflektiert und daraus Schlussfolgerungen für das künftige Handeln gezogen. Wurde das Ziel nicht oder nur teilweise erreicht, erfolgt eine Überprüfung, die sogenannte „Kausalattribution“, bei welcher entschieden wird, ob dieses Ziel nun weiter verfolgt werden soll oder nicht. Dies ist abhängig davon, inwieweit sich der Mensch den eigenen Erfolg oder Misserfolg zuschreibt und wie er damit umgeht²⁸.

Heckhausen nimmt an, dass nicht immer das ganze Phasenmodell mit all seinen vier Phasen abläuft, sondern dass mit zunehmendem Alter und Erfahrung bereits fertige Intentionen abrufbar sind, welche dann bei einer hierfür passenden Gelegenheit abgerufen werden können und auf diesem Wege eine schnellere Realisierung möglich ist²⁹.

2.5 Motivationsarten

Ziele haben ein Nachteil: Sie beschreiben einen Zustand, der in der Zukunft liegt. Es kann sein, dass auf Grund der Dauer oder den auftretenden Schwierigkeiten ein Ziel nicht weiter verfolgt und aufgegeben wird. Am Ende bleibt ein

²⁷Heckhausen (Anm. 11), S. 215.

²⁸A. a. O., S. 216ff.

²⁹Rheinberg (Anm. 22), S. 172.

guter Vorsatz bestehen. Um genau dies zu vermeiden, werden im Folgendem Wege zur Selbst- und Fremdmotivation aufgezeigt, so dass das zuvor gebildete Ziel bestehen bleibt und Realität werden kann.

2.5.1 Selbstmotivation

Für die Selbstmotivation ist es zunächst sinnvoll, sich die derzeit vorliegende Situation bewusst zu werden. Dies kann beispielsweise durch eine selbstkritische Reflektion von Erfolgen und Misserfolgen geschehen (Ist-Analyse). Im nächsten Schritt steckt man sich Ziele, welche in der Zukunft angestrebt werden sollen (Soll-Zustand). Bei Zielsetzungen sind jedoch die Moderatorvariablen und Mediatorvariablen zu beachten, welche einen wesentlichen Einfluss auf die Leistungserbringung haben können. Die Zielerreichung steht aber auch in Abhängigkeit davon, wie schwierig und spezifisch die Ziele festgelegt wurden und was man sich selbst zutraut. Deshalb sollte man schon bei der Zielformulierung darauf achten, dass die Ziele zwar eine Herausforderung aber keine Utopie darstellen. Damit die Zielsetzung kein guter Vorsatz bleibt, sollten die Ziele messbar und kontrollierbar gemacht werden^{30,31}. Beispielsweise nimmt man sich vor, 5 kg in vier Wochen abzunehmen und kann den Gewichtsverlust durch die Waage nachprüfen. Damit der Zielerreichung nichts im Wege steht, ist es sinnvoll die „Störfaktoren“ wie Süßigkeiten auszuschalten und stattdessen mehr Obst und Gemüse zu essen und sich ausreichend zu bewegen. Bei der Selbstmotivierung ist mit Konsequenzen zu rechnen, welche das Verhalten sowohl positiv, wie auch negativ, beeinflussen können. Beispielsweise gönnt man sich nach der Gewichtsreduktion ein neues Kleidungsstück (Belohnung). Die gewünschten „Handlungs-Ergebnis-Erwartungen“ bzw. „self-efficacy“ haben sich erfüllt. Eine negative Konsequenz bei gleichbleibendem Gewicht könnte ein ausgedehnteres Fitnessprogramm (Bestrafung) darstellen.

2.5.2 Fremdmotivation

Die Fremdmotivation kann aus sehr vielen Quellen gespeist werden. Da es in dieser Arbeit darum geht, wie man seine Mitarbeiter am besten motivieren kann, wird im Folgenden auf die Motivationsarten eingegangen, welche die Mitarbeiter im Verwaltungsalltag beeinflussen können.

2.5.2.1 Motivation aus der Tätigkeit

Hierbei ist davon auszugehen, dass die Motivation in einem Menschen zwar existiert, diese aber durch Anreize von außen „geweckt“ werden muss. Der Vorgesetzte sollte in der Lage sein, die Aufgabe nicht nur in ihrer Funktion und das Ziel zu beschreiben, sondern ebenso die Zusammenhänge, wie die Aufgabenerfüllung sich auf die gesamte Organisation auswirken kann. Denn nur wenn für den Mitarbeiter nach subjektivem Empfinden ein gewisser Sinn und Wert bei der Aufgabenerfüllung erkennbar ist, wird er motiviert sein, diese schnellstmöglich zu realisieren. Der Vorgesetzte sollte dabei für mögliche Rückfragen

³⁰Lutz von Rosenstiel (Anm. 8), S. 51-56.

³¹Wegge (Anm. 5), S. 25, 41ff.

zur Verfügung stehen, damit es dem Mitarbeiter auch gelingt die vorliegende Situation richtig einzuschätzen. Nur so können subjektive Verzerrungen in der Bewertung, sowie Über- oder Unterforderung in der Aufgabenstellung vermieden werden. Auf diesem Wege lernt der Mitarbeiter für seinen Arbeitsablauf wichtige Schlüsse zu ziehen und einen Lerneffekt daraus zu erzielen. Primär wird er nun mit zunehmender Qualifikation darauf achten, selbst nach kreativen Problemlösungen zu suchen und den Vorgesetzten nur noch in dringenden Problemfällen zu kontaktieren. Deshalb ist es wichtig, dass der Vorgesetzte innerhalb der Aufgabenstellung Handlungsspielräume zulässt und die Verantwortung der Aufgabenerfüllung in die Hände seines Mitarbeiters legt. Nur wenn sich der Mitarbeiter mit seiner Aufgabe identifiziert und nahezu mit der Aufgabe eins wird, kann es zu einem sogenannten „Flow Erlebnis“ kommen, bei dem der Mitarbeiter so motiviert bei der Arbeit ist, dass er Zeit und Raum vergisst³².

2.5.2.2 Motivation aus der Gruppe

Charakteristisch für eine Gruppe ist, dass die Mitglieder in einer wechselseitigen Beeinflussung, einer sogenannten Interaktion, stehen. Gruppen werden für eine bestimmte Zeitdauer gegründet mit dem Zweck gemeinsame Ziele und Interessen zu verfolgen. Da der Mensch ein soziales Wesen ist, welches nach Zugehörigkeit strebt, sollte der Vorgesetzte schon aus psychologischen Gründen die Gruppenbildung zulassen. Für diese sprechen ebenso sachliche Gründe, zum Beispiel der, dass es Menschen oftmals leichter fällt, gemeinsam ein Ziel anzustreben. Bei der Gruppenbildung ergeben sich Strukturen in Form von Rollenzuweisungen. „Unter Rolle versteht man jene Verhaltensweise, deren Einhaltung die Gruppe nicht von jedem, sondern nur von Einzelnen erwartet“³³. Beispielsweise die Auswahl eines Moderators, der die Gruppe leitet und darauf achtet, dass die allgemeinen Spielregeln, die sogenannten Normen, eingehalten werden. Die Normgebung verfolgt den Sinn sich von anderen Gruppen abzugrenzen. Die Gruppenzugehörigkeit, das „Wir-Gefühl“, wird verstärkt. Zudem bietet sie den Gruppenmitgliedern Orientierung - jeder kennt die Marschrichtung. Normen machen das Verhalten kontrollierbar und somit nachprüfbar. Der Vorgesetzte sollte die Rollenverteilung und Normen kennen, damit er mögliche Distanzen zu seinen Mitarbeitern überwinden kann. Dazu sollte sich der Vorgesetzte selbst mit den gesetzten Gruppennormen identifizieren. Er findet über diese Kenntnis leichter Zugang in die Gruppe, kann ihr Hilfestellungen geben und so um mögliche Probleme lösen. Dem Vorgesetzten ist es dann auch möglich, bei drohenden Konflikten und Fluktuationen frühzeitig zu agieren und diese durch ein klärendes Gespräch zu beseitigen. Das gemeinsame Ziel wird dadurch definiert, dass es durch die Mehrzahl der Mitglieder getragen wird. Deshalb ist es wichtig, dass der Vorgesetzte es schafft, einen Großteil von der Sinnhaftigkeit der Zielerreichung zu überzeugen. Gelingt ihm dies, wird die Mehrzahl der Gruppenmitglieder alles daran setzen, das gesetzte Ziel zu

³²Lutz von Rosenstiel (Anm. 8), S. 147ff.

³³A. a. O., S. 175.

realisieren. Jedes Mitglied kann seine Ansichten zur Zielrealisierung miteinbringen und die Wertschätzung der anderen Mitglieder erfahren - es kommt zu einem kreativen Gedankenaustausch. Daraus resultiert ein gemeinsamer Handlungsplan, gegenüber dem sich jedes einzelne Mitglied verpflichtet fühlt. Bei dem Weg zur Zielerreichung entwickelt sich eine Gruppendynamik, bei der man sich gegenseitig immer wieder motiviert, um das gemeinsame Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Verweigern Gruppenmitglieder ihre Leistung, wird der soziale Druck der Gesamtgruppe verstärkt auf sie einwirken, damit sie ihre zugewiesene Rolle wieder erfüllen. Somit kann die Gruppe mit Hilfe der sich daraus entwickelnden Gruppendynamik dafür sorgen, dass alle Mitglieder hochmotiviert die Zielrealisierung anstreben. Das Erreichen des Zieles ist für jedes Mitglied die Bestätigung, dass es seine ihm zugewiesene Rolle gut erfüllt hat. Das Gruppenergebnis führt somit dazu, dass die individuelle Motivation erhöht wird³⁴.

2.5.2.3 Motivation aus dem modernen Führungsverständnis

Damit ein guter Nährboden für die Motivation gegeben ist, sollte man zunächst versuchen, die Faktoren zu beseitigen, aus denen die Arbeitsunzufriedenheit resultiert. Hierzu ist es nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie sinnvoll, an den Hygienefaktoren zu arbeiten. Der Vorgesetzte sollte sich bewusst machen, dass sein Führungsstil erheblich zur Arbeitszufriedenheit beitragen kann. Die Anforderungen an das Führungsverhalten haben sich im Laufe der Zeit und mit zunehmender Aufgabenkomplexität gewandelt.

Nach dem heutigen modernen Führungsverständnis reicht es deshalb nicht mehr aus, wenn die Führungskraft allein fachliche Kompetenz besitzt. Sie sollte sich neben dieser auch Management-Techniken aneignen. Dazu zählen die Eigenschaften der „Planung, Zielsetzung, Delegation, Kontrolle, Lob und Anerkennung, Kritik, Zielvereinbarungen, Problemlösungs- und Entscheidungstechniken“³⁵ richtig anwenden zu können.

Neben diesen grundlegenden Führungseigenschaften, den „basic skills“, sollte die Führungskraft über soziale Fähigkeiten oder emotionale Intelligenz verfügen. Das heißt nichts anderes, als dass der Vorgesetzte ein Gespür für den richtigen Umgang mit Menschen hat. Dazu gehört beispielsweise, dass der Vorgesetzte das aktive Zuhören beherrscht. Hierzu gehören aufmerksam zuhören zu können, das Gesagte zu paraphrasieren und zu verbalisieren. Aus diesem Gespräch kann der Vorgesetzte Rückschlüsse ziehen, wie es dem Mitarbeiter geht, was er denkt und fühlt. Durch eine der Situation angemessenen Wortwahl trägt die Führungskraft dazu bei, dass Konflikte nicht unnötig eskalieren. Durch ein einfühlsames Gespräch lernt er, wie andere sein Führungsverhalten wahrnehmen, sodass er mögliche Diskrepanzen zwischen Eigen- und Fremdbild ausgleicht. Dafür muss die Führungskraft über die Fähigkeit verfügen, für Rückmeldungen offen zu sein, gerade für jene, welche sein Eigenbild ins „Wanken“ geraten lassen. Er sollte darauf angemessen reagieren und für diesen „Lerneffekt“ dankbar sein. Zur emotionalen Intelligenz gehört unter anderem auch,

³⁴Lutz von Rosenstiel (Anm. 8), S. 159-188.

³⁵A. a. O., S. 117.

dass die Führungskraft, immer wieder ein bestehendes Menschenbild, welches er von einem Mitarbeiter hat, hinsichtlich des Wahrheitsgehaltes überprüft. Stellt er bei dieser Überprüfung fest, einen Mitarbeiter vorschnell hinsichtlich seiner Arbeitsleistung beurteilt zu haben, sollte er bereit sein, seine Einstellung hin zu einem positiven oder negativen Menschenbild zu korrigieren. Denn nach der selbsterfüllenden Prophezeiung neigen die Mitarbeiter dazu, sich dem bestehenden Bild, welches der Vorgesetzte über sie hat, sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht anzupassen. Darum ist hier Vorsicht geboten. Dieser Fähigkeit zur emotionalen Intelligenz kommt heute eine besondere Rolle zu, denn sie ist der Schlüssel zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Geführten. Durch Aneignung dieser Fähigkeit gelingt es der Führungskraft, sich besser in die Lage anderer hineinzuversetzen und diese somit nachzuvollziehen. Dies wird auf große Akzeptanz bei den Mitarbeitern stoßen. Sobald die Mitarbeiter merken, dass der Vorgesetzte sich um sie bemüht und ihre Meinung wertschätzt, wird daraus im Gegenzug eine höhere Motivation zur Leistungserbringung resultieren.

Als dritte Kompetenz sollte der Vorgesetzte über die Selbstkontrolle verfügen. Das heißt, er sollte, bevor er andere führt in der Lage sein, sich selbst zu führen. Hierzu gehört das eigene Zeitmanagement, welches das Planen, Organisieren und das Lernen Prioritäten zu setzen beinhaltet. Der Vorgesetzte sollte mit Stresssituationen umgehen können und zu seinen eigenen Emotionen und Handlungen stehen. Durch seine Vorbildfunktion sollen die Mitarbeiter lernen. Vereint die Führungskraft diese drei Fähigkeiten in sich, werden die Mitarbeiter durch die daraus resultierende Wertschätzung dem Vorgesetzten die notwendige Anerkennung und Akzeptanz in seinem Führungsverhalten zukommen lassen. Durch die gezielte Aneignung der Fähigkeiten und der Anpassung an das moderne Führungsverständnis kann der Vorgesetzte also ebenfalls zur Motivation seiner Mitarbeiter beitragen³⁶.

2.6 Führungsstile

Die Führung lässt sich hinsichtlich zweier Dimensionen betrachten. Eine Dimension stellt die interaktionelle Führung dar, welche die direkte Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern beschreibt. Diese beschränken sich meistens auf die „sozialpsychologische und gruppensoziologische Betrachtungsweise“ und bewegen sich somit auf einer dezentralen, situativen und informalen Ebene. Die zweite Dimension bildet die strukturelle Führung, welche durch „institutionelle Strukturentscheidungen zur Führungsorganisation“ beeinflusst ist, beispielsweise durch gesetzliche Bestimmungen zur Organisationsform oder Richtlinien zur Aufgaben- und Kompetenzverteilung innerhalb der Organisation. Der Führungsstil kennzeichnet die vorhandene situative Qualität zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern und wird bis heute als ein konstantes Merkmal des Führungsverhaltens gesehen. Auch der Führungsstil lässt sich in drei Dimensionen untergliedern³⁷. Hinsichtlich des ein-

³⁶Lutz von Rosenstiel (Anm. 8), S. 109-122.

³⁷Rolf Wunderer, *Führung und Zusammenarbeit Beiträge zu einer Führungslehre*, (Schäfer Poeschel Verlag Stuttgart, 1993), S. 184.

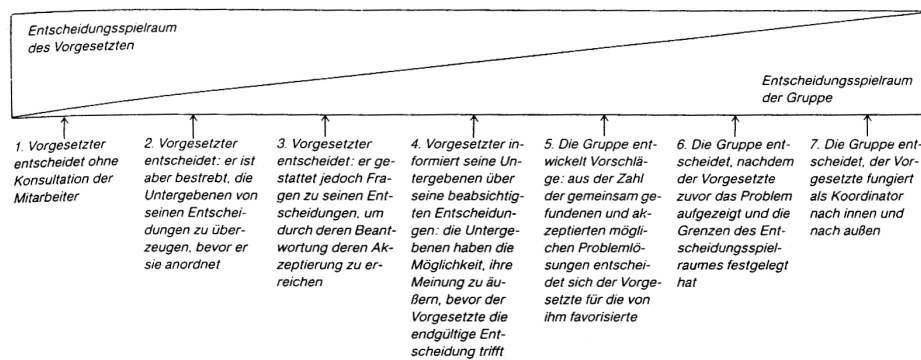


Abbildung 2.3: Führungsstile nach Tannenbaum und Schmidt, vgl. Rolf Wunderer 1993, S. 185.

dimensionalen Führungsstils geht Tannenbaum von einem autoritären oder partizipativen Führungsverhalten aus. Heute weiß man allerdings um die verschiedenen Facetten zwischen dieser beiden Führungsstile. In den 60er Jahren nehmen Blake und Moun-ton an, dass in ihrem Modell des Führungsstils von einer Aufgaben- und Beziehungsorientierung ausgegangen werden kann. Aus diesem Gedanken heraus stellen sie ein Verhaltensgitter mit fünf charakteristischen Typen auf. Reddin führt den Ansatz von Blake und Moun-ton weiter. Er erweitert die Aufgaben- und Beziehungsorientierung um eine dritte Dimension, den Verfahrens- und Integrationsstil. Dieser ist an die vorherrschenden situativen Rahmenbedingungen geknüpft, welche das Führungsverhalten beeinflussen und somit prägen. Im Jahre 1977 entwickeln Hersey und Blanchard den Ansatz von Reddin weiter. Sie sind der Ansicht, dass das Führungsverhalten dem Reifegrad des Mitarbeiters angepasst werden muss, um ihn in hinreichendem Maße zu unterstützen und zu fördern.

2.6.1 Der eindimensionale Führungsstil

Der bekannteste **eindimensionale Führungsansatz** wurde im Jahre 1958 von **Tannenbaum und Schmidt** (siehe Abbildung 2.3) entwickelt, wobei man von einer klaren Trennung zwischen dem autoritären und partizipativen Führungsstil ausging. In der Realität jedoch gibt es noch Facetten zwischen diesen beiden Extremen zu beachten, wie zum Beispiel den bürokratischen oder den patriarchischen Führungsstil^{38,39}.

- **Der autoritäre Führungsstil**

Als autoritärer Führungsstil wird der Stil bezeichnet, bei welchem der Vorgesetzte aufgrund einer höherstehenden Hierarchiestufe versucht, die von ihm allein getroffenen Entscheidungen mit seinem Weisungsrecht

³⁸Hopp (Anm. 13), S. 299ff.

³⁹Günter Endruweit, *Organisationspsychologie*, (Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1981), S. 120ff.

durchzusetzen. Die Weisungen sind weder diskussions- noch kritikwürdig. Hier wird der Mitarbeiter nicht in den Entscheidungsprozess miteingebunden. Dieser führt schließlich die Entscheidungen nicht aus seiner eigenen Motivation heraus, sondern nur, weil er bei Weigerung die für ihn daraus resultierenden negativen Konsequenzen fürchtet.

- **Der bürokratische Führungsstil**

Für den bürokratischen Führungsstil ist ein hoher „Organisations- und Formalisierungsgrad“⁴⁰ charakteristisch. Die Arbeitsinhalte und Kompetenzen sind klar definiert und grenzen sich je nach Instanz voneinander ab. Der Mitarbeiter soll hierbei durch die große Regelungsdichte von Anordnungen und Vorschriften motiviert werden.

- **Der patriarchische Führungsstil**

Bei dem patriarchischen Führungsstil steht die Treue- und Versorgungspflicht im Vordergrund. Durch diese Versorgungspflicht des Vorgesetzten und die Treupflicht des Mitarbeiters soll die Motivation resultieren^{41,42}.

- **Der kooperative Führungsstil**

Charakterisch für den kooperativen Führungsstil ist die Interaktion zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern, welche sich auf Basis der wechselseitigen Unterstützung gründet. Durch die höhere Beteiligung soll die Kreativität und der Ideenreichtum gefördert werden, die sich dann wieder nutzbringend in der Zielsetzung und der Aufgabenbewältigung für die gesamte Organisation rechnen. Die Entscheidungen sollten im gegenseitigen Einverständnis getroffen werden, damit eine gewisse Motivation hinter der Aufgabenerfüllung steht. Eine Facette dieses Führungsverhaltenes stellt der konsultative Führungsprozess dar, bei der der Mitarbeiter lediglich auf die Entscheidungsvorbereitung Einfluss nimmt.

- **Der kollegial-delegative Führungsstil**

Der kollegial-delegative Führungsstil zeichnet sich durch hohes zwischenmenschliches Vertrauen zwischen den Mitarbeitern und dem Vorgesetzten aus. Dem einzelnen Mitarbeiter werden große Handlungs- und Entscheidungsspielräume gelassen⁴³.

- **Der laissez-faire Führungsstil**

Kennzeichnend für den laissez-faire Stil ist, dass sich der Vorgesetzte weitgehend aus seiner Führungsverantwortung zurückzieht und die Mitarbeiter machen lässt, was sie wollen⁴⁴.

⁴⁰Jürgen Berthel (Anm. 20), S. 115.

⁴¹Günter Wiswede, *Motivation und Arbeitsverhalten*, (UTB Reinhardt, 1980), S. 76ff.

⁴²Wunderer (Anm. 37), S. 117 und 184ff.

⁴³A. a. O., S. 186.

⁴⁴A. a. O.

2.6.2 Der zweidimensionale Führungsstil

Zu Beginn der 60er Jahre erarbeiteten **Blake und Mouton** das Verhaltensgitter (siehe Abbildung 2.4), mit welchem sie eine integrative Betrachtungsweise zwischen der **Aufgaben- und Beziehungsorientierung** darstellen und beweisen, dass diese Faktoren nicht länger unabhängig voneinander betrachtet werden dürfen.

• Aufbau des Verhaltensgitters

Hierzu wurde eine Skala entwickelt, welche sich von einer sehr geringen Ausprägung (1) bis hin zu einer sehr starken Ausprägung (9) unterteilen lässt. Bei der Aufgabenorientierung hat der Vorgesetzte darauf zu achten, dass Informationen zur rechten Zeit vorhanden sind und die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Ebenso sollte er die richtigen Entscheidungen fällen und durch gezielten Ressourceneinsatz von Mensch und Maschine zu einer effizienten Zielerreichung gelangen. Dieses Aufgabenspektrum der Führungskraft kann auch als „Lokomotionsfunktion“ bezeichnet werden und wird auf der X-Achse abgetragen.

Die Beziehungsorientierung hat eine sogenannte „Kohäsionsfunktion“, das heißt, dass der Vorgesetzte versuchen sollte, seinen Mitarbeiterstamm zusammen zu halten. Dazu gehört, sich an den Bedürfnissen seiner Mitarbeiter zu orientieren und Räume für die Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung zu entwickeln. Die Kohäsion wird auf der Y-Achse abgetragen. Theoretisch sind 81 Kombinationen der Führungsstile möglich (9x9), jedoch wurden nur fünf tatsächlich beschrieben⁴⁵, die im Folgenden erläutert werden.

• Beschreibung des Verhaltensgitters

- Führungsstil 1.1: „Geringe Aufgaben- und geringe Beziehungsorientierung“

Hierbei betreibt die Führungskraft ein sogenanntes reines „Überlebensmanagement“, indem er die Organisation gerade noch am Leben erhält, aber sich weder um die Arbeit noch um einen effizienten Ressourceneinsatz zur Zielerreichung bemüht.

- Führungsstil 1.9: „Geringe Aufgaben- und hohe Beziehungsorientierung“

Die Führungskraft nimmt weitgehend Rücksicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter, was als sogenanntes „Glacéhandschuh-Management“ bezeichnet wird. Hierdurch will man Mitarbeiterzufriedenheit erreichen, damit eine höhere Arbeitsleistung und ein verbessertes Engagement für die Organisation erreicht wird.

- Führungsstil 5.5: „Durchschnittliche Aufgaben- und Beziehungsorientierung“

Blake/Mouton bezeichnen dieses ausgewogene Verhältnis zwischen

⁴⁵Hopp (Anm. 13), S. 301f.

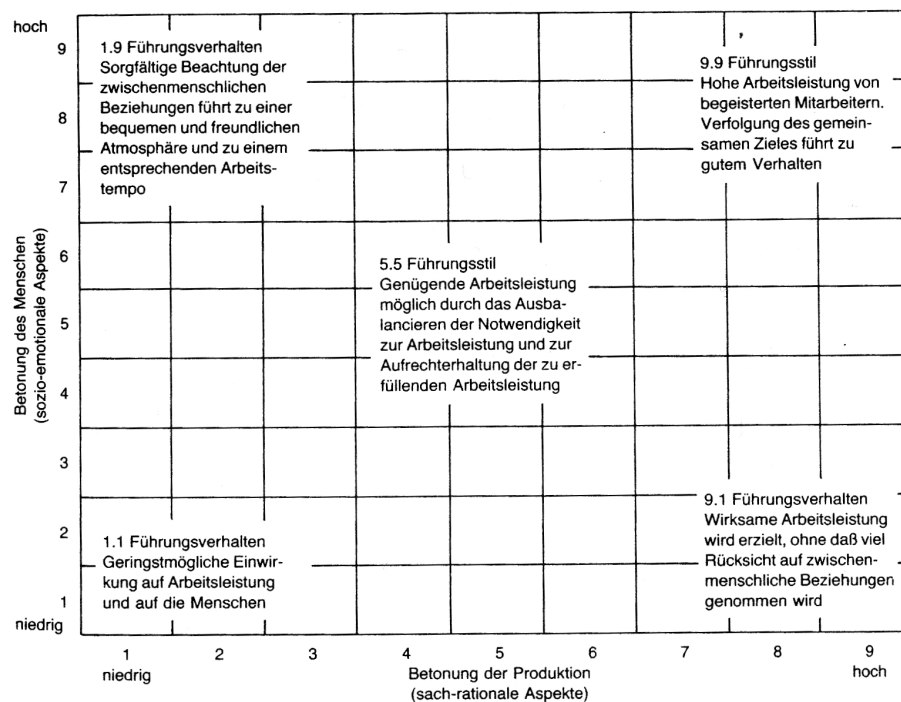


Abbildung 2.4: Verhaltensgitter nach Blake und Mouton, vgl. Rolf Wunderer 1993, S. 185.

der Aufgaben- und Beziehungsorientierung als sogenanntes „Organisationsmanagement“. Hierbei versucht die Führungskraft neben der notwendigen Aufgabenerledigung ein gutes Betriebsklima zu gewährleisten, wobei die Forscher prognostizieren, dass dieses nur auf einer mittleren Leistung basieren kann.

- Führungsstil 9.1: „Hohe Aufgaben- und geringe Beziehungsorientierung“
Dieses Führungsverhalten kann als sogenanntes „Befehl-Gehorsam-Management“ bezeichnet werden, bei welchem kaum auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen wird. Hier steht einzig und allein die Aufgabenerfüllung im Vordergrund, bei der die Mitarbeiter nur als „Mittel zum Zweck“ angesehen werden.
- „Führungsstil 9.9: „Hohe Aufgaben- und hohe Beziehungsorientierung“
Dieses Führungsverhalten soll durch gegenseitiges Vertrauen und Achtung einerseits die Mitarbeiterzufriedenheit steigern und zu einem guten Betriebsklima führen, andererseits das Leistungsniveau deutlich erhöhen und sich auf diesem Wege für die gesamte Organisation gewinnbringend auswirken⁴⁶.

⁴⁶Hopp (Anm. 13), S. 303f.

2.6.3 Der dreidimensionale Führungsstil

Basierend auf den Überlegungen von Blake und Mouton entwickelte **Reddin** den zuvor vorgestellten Ansatz im Jahre 1967 weiter. Er unterscheidet hierbei noch eine weitere Ausprägung, den Verfahrens- und Integrationsstil. Normativ ist dieser Ansatz jedoch nicht gewesen. Seiner Auffassung nach ist jeder Führungsstil der richtige, er hängt allein von den situativen Rahmenbedingungen ab. Zu solchen situativen Variablen zählen beispielsweise die „Organisation, [die] Arbeitsweise, [der] Vorgesetzte und [die] Arbeitskollegen“^{47,48,49}. Im Zusammenspiel mit der situativen Variable können die Führungsstile wie folgt beschrieben werden⁵⁰:

- **Verfahrenstil - Bürokrat oder Kneifer**

Wenn es um die Einhaltung von Gesetzen und Regeln geht und es auf einen reibungslosen Ablauf in der Organisation ankommt, ist es sehr effektiv, ein „Bürokrat“ zu sein. Wird dieses Führungsverhalten beibehalten, wenn es um Flexibilität, Spontanität und Dynamik im Anpassungsprozess geht, dann wird diese Person als sogenannter „Kneifer“ bezeichnet.

- **Beziehungsstil - Förderer oder Gefälligkeitsapostel**

Wenn der Vorgesetzte situationsunabhängig immer auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter eingeht, kann auch dies im höchsten Maße ineffektiv sein. Geht die Führungskraft so stets jedem sich anbahnenden Konflikt aus dem Weg, wird er nach Reddin als „Gefälligkeitsapostel“ bezeichnet. In gewissen Situationen kann solch ein Führungsverhalten positiv wirken und zu einer „angenehmen“ Arbeitsatmosphäre beitragen, nämlich dann, wenn es gelingt, dem Mitarbeiter Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten und ihn auf diesem Wege in seinem Werdegang zu unterstützen. Der Vorgesetzte nimmt dann die Rolle des „Förderers“ ein.

- **Aufgabenstil - Macher oder Autokrat**

Von einem ineffektiven „Autokraten“ kann dann gesprochen werden, wenn dieser nur die Aufgabenbewältigung und die Zielerreichung im Kopf hat und dabei das Wohl seiner Mitarbeiter aus den Augen verliert. Der effektive „Macher“ kann durch seinen weitreichenden Erfahrungsschatz und die angeeigneten Kompetenzen seine Mitarbeiter mit Fleiß und Engagement davon überzeugen, dass man sich auf dem richtigen Weg befindet. Er lässt einzelne Diskussionen zu, behält sich aber ein alleiniges Entscheidungsrecht vor.

- **Integrationsstil - Integrierer oder Kompromissler**

In gewissen Situationen sollte man nicht versuchen, die Mitspracherechte

⁴⁷Hopp (Anm. 13), S. 304f.

⁴⁸Christian Scholz, *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, (Vahlen Verlag München, 2000, 5. Auflage), S. 940ff.

⁴⁹Wolfgang H. Stähle, *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, (Vahlen Verlag München, 1999, 8. Auflage), S. 941f.

⁵⁰A. a. O., S. 796f.

der Mitarbeiter zu fördern, da man sonst dem Zwang eines Kompromisses unterliegt und den Stempel des sogenannten „Kompromisslers“ aufgedrückt bekommt. Ein integrierender Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass man seinen Mitarbeitern noch genügend Entfaltungsmöglichkeiten einräumt, aber als Vorgesetzter eine gewisse Koordinationsfunktion beibehält, damit das Team auch im Sinne der Zielerreichung fungiert^{51,52}.

Basierend auf den Erkenntnissen von Reddin haben entwickelten **Hersey und Blanchard** im Jahre 1977 den situativen Ansatz weiter. Demnach steht der jeweils anzuwendende **Führungsstil in Abhängigkeit zum sogenannten „Reifegrad des Mitarbeiters“** (M 1 - M 4), welcher sich aus Fähigkeit und Motivation zur selbstständigen Aufgabenerfüllung ergibt⁵³. In situativer Abhängigkeit (S 1 - S 4) haben sich vier effektive Führungsstile herauskristallisiert⁵⁴:

1. **„Unterweisen (S 1)“ bei „geringer Reife (M 1)“**

Eine „geringe Reife“ des Mitarbeiters ist vorhanden, wenn dieser noch nicht über den notwendigen Erfahrungsschatz und die Fähigkeiten verfügt, welche für die Aufgabenbewältigung erforderlich sind. In diesem Fall muss der Vorgesetzte versuchen, seinem Mitarbeiter durch Unterweisung dieses Wissen anzueignen.

2. **„Verkaufen (S 2)“ bei „geringer bis mittlerer Reife (M 2)“**

In diesem Stadium verfügt der Mitarbeiter bereits über die notwendigen Fähigkeiten und das Wissen, es mangelt ihm jedoch an der Motivation zur Aufgabenerledigung. Der Vorgesetzte versucht, durch rationale Argumentation und Mitgefühl motivierend einzuwirken und ihn von der eigenen Entscheidung zu überzeugen.

3. **„Beteiligen (S 3) „bei mäßiger bis hoher Reife (M 3)“**

Bei diesem „Reifegrad“ kann es sehr effektiv sein, wenn der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter, welcher zwar über das nötige Fachwissen verfügt, jedoch unter mangelnder Motivation leidet, aktiv in die Entscheidungsfindung einbindet. Auf diesem Wege soll es gelingen, die Motivation des Mitarbeiters wieder zu erhöhen. Er hat nun die Möglichkeit, die Qualität der Entscheidungen durch seine Kreativität und seinen Ideenreichtum maßgeblich zu verbessern.

4. **„Delegieren (S 4) bei „hoher Reife (M 4)“**

Im Endstadium des „Reifungsprozesses“ ist bei dem Mitarbeiter sowohl der erforderliche Erfahrungsschatz, als auch die Motivation zur selbstständigen Aufgabenerledigung gegeben. Der Vorgesetzte lässt den Mitarbeiter unter Vorgabe eines bestimmten Zieles die Mittel und Wege, die zur Zielerreichung zur Verfügung stehen, selbst auswählen.

⁵¹Scholz (Anm. 48), S. 941f.

⁵²Hopp (Anm. 13), S. 204-306.

⁵³Wunderer (Anm. 37), S. 191.

⁵⁴Hopp (Anm. 13), S. 307.

3. Mitarbeitermotivation als Modernisierungsaspekt

Früher gingen immer mehr Beschwerden über den Kundenservice in der öffentlichen Verwaltung ein. Der Bürger, das heißt der Kunde, beschwerte sich über schlecht gelaunte Mitarbeiter, die bei der Arbeit keinen besonders motivierten Eindruck machen. Nun kann man sich fragen, was die Mitarbeiter - als „Servicekräfte“ - zu einem solchen Umgang mit dem „König Kunde“ bringt. Die Ursachen sind sicher am Arbeitsplatz selbst zu suchen, sprich im Betriebsklima, im Umgang mit den Kollegen und mit dem Vorgesetzten. Die Gründe hierfür können vielfältig sein.

Fragt man einen schlecht gelaunten Mitarbeiter nach Gründen für sein Verhalten, steht oft der Vorgesetzte oder die fehlenden Motive an erster Stelle. Um den Umgang mit den Bürgern zu erleichtern und für beide Seiten angenehmer zu gestalten, ist es also von Nöten, in der Organisation selbst Änderungen vorzunehmen. Ein erster Schritt wäre sicher, an der Motivation der Beschäftigten und ihrer Einstellung zur Tätigkeit zu arbeiten. Auf diese Weise kann die öffentliche Verwaltung modernisiert und ihr Image verbessert werden. Das wirft die Frage auf, wie dies über den Vorgesetzten zu realisieren ist.

Im Folgenden wird daher diskutiert, was gegen Mitarbeitermotivation als Modernisierungsaspekt spricht (siehe Abschnitt 3.1) und welche Argumente dafür angeführt werden können (siehe Abschnitt 3.2).

3.1 Argumente gegen eine Modernisierung der Verwaltung

In der öffentlichen Verwaltung wird oftmals außer Acht gelassen, dass die Mitarbeiter eine wichtige Rolle für den Modernisierungsprozess spielen. Das Einzige was zählt, ist eine korrekte Aufgabenerfüllung. Hierbei fragt niemand, auf welche Weise man diese erledigt. Fraglich ist, ob das Neue Steuerungsmodell

weitere Motivationsanreize bietet. Schließlich resultiert eine mögliche Arbeitsunzufriedenheit daraus, dass die Bezahlung so niedrig ist und nicht aus der Demotivation der Mitarbeiter.

Dabei ist zweifelhaft, ob die Annäherung an die Privatwirtschaft durch die Einführung des Neuen Steuerungsmodells für die öffentliche Verwaltung realisierbar ist. Denn die Verwaltung stellt einen Sonderfall dar, bei dem die privatwirtschaftlichen Instrumente nur unzureichend Wirkung zeigen. Das Problem besteht letztlich darin, dass die Verwaltung nicht nur ein Ziel anstrebt. Nach dem Oberziel der Daseinsfürsorge, welches sich aus den gesetzlichen Regelungen ergibt, existieren viele gleichrangige Ziele, welche es zu erfüllen gilt. Eine Prioritätenfestlegung wie bei privaten Unternehmungen ist nicht möglich. Deshalb ist es durchaus verständlich, wenn die Reformeuphorie zunehmend schwindet.

Ziele können die schwierigen Rahmenbedingungen, welche von außen auf die Verwaltung einwirken, nur unzureichend erfassen, und somit besteht eine große Unsicherheit, wenn man das Handeln an den Zielen ausrichtet. Es entsteht ein Konflikt zwischen den Bestandsproblemen und den zweckgebundenen Zielsetzungen. Zudem ist es möglich, dass man durch die gesetzten Ziele nur noch eine lineare Logik verfolgt. Dadurch werden die Wechselwirkungen, die innerhalb sozialer Systeme entstehen und die eine zielorientierte Steuerung auszuhebeln fähig wären, systematisch vernachlässigt.

Fraglich ist auch, was an dem bisherigen Führungsstil falsch sein soll. Durch die hierarchische Verwaltungsstruktur ist sich jeder seiner Rolle bewusst, die er einzunehmen hat. Der Vorgesetzte erfüllt hierbei seine Führungsrolle, welche sich durch fachliche Kompetenz auszeichnet. Er weiß, was richtig und was falsch ist. Nur der Vorgesetzte führt die Mitarbeiter durch zielgerichtete Vorgaben zum richtigen Ergebnis. Deshalb fragen sich viele Führungskräfte, warum man die bisherigen Strukturen ändern sollte, wenn sie sich bisher bewährt haben. Das angepriesene Neue Steuerungsmodell verfolgt nicht das Ziel, die Aufgabenbewältigung zu vereinfachen oder gar die Mitarbeiter zu höherer Arbeitsleistung zu motivieren. Es dient einzig und allein dazu, Kosten einzusparen und weitere Stellen zu streichen.

Die angedachten Zielfindungsgespräche hemmen die Arbeitsabläufe, da die Führungskraft aktiv daran teilnehmen muss und so andere Aufgaben, welche ebenso dringend wären, auf der Strecke bleiben. Zudem ist es oft so, dass die strategischen Planungen auf Grund gesetzlicher Änderungen und Forderungen niedergeschlagen werden müssen. Man fängt dann wieder bei Null an, Ziele und Kennzahlen zu definieren. Gerade wenn man die Ziele noch einmal überdenken muss und mit jedem Fachbereich oder individuell mit dem Mitarbeiter vereinbaren muss, kostet dies enorm viel Zeit, welche dann an anderer Stelle fehlt. Nur durch Überstunden kann gewährleistet werden, dass die Aufgaben, welche immer weiter zunehmen, erledigt werden. Für eine schnelle Aufgabenerfüllung

wäre es ratsam, wenn man nicht durch unnötige Zielfindungsgespräche und Vereinbarungen mit Mitarbeitern Zeit verschwendet, sondern seiner gewohnten Arbeit nachgeht.

Auch die Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess kostet zu viel Zeit. Es geht wesentlich schneller, wenn der Vorgesetzte die Entscheidungen fällt, denn nur er hat den Gesamtüberblick und ist in der Lage, seinen Mitarbeitern durch seine Vorgaben die notwendige Orientierung zu bieten. Hierbei spielt es keine Rolle, ob die Mitarbeiter nun bei ihrer Tätigkeit motiviert sind oder nicht, wenn die Arbeit erledigt werden muss. Das kooperative und situative Führungsverhalten führt nur dazu, dass die Mitarbeiter weitere Ansprüche anmelden. Sie verlangen Fortbildungen, um sich weitere Qualifikationen anzueignen, was wiederum nur Geld kostet und dafür sorgt, dass die Arbeit nicht erledigt wird. Es besteht ebenso die Gefahr, dass, sofern die Führungskraft ihr Führungsverhalten kooperativ gestaltet, ihre Mitarbeiter sie eher in der „Kumpelrolle“ wahrnehmen und nicht mehr in der „Führungsrolle“. Diesen Autoritätsverlust gilt es zu verhindern. Durch die starke Überreglementierung ist ein Handlungsspielraum für Motivationsanreize kaum vorhanden. Hinzu kommt, dass so eine Verwaltungsmodernisierung oftmals eine technische Aufrüstung und Umstrukturierung in der Organisation mit sich bringt, was wiederum den finanziellen Spielraum einschränkt.

Selbst wenn es dem Vorgesetzten gelingt, mit seinen Mitarbeitern Zielvereinbarungen zu schließen, heißt das nicht automatisch, dass diese wirklich realisierbar sind. Es ist keine Seltenheit, dass man einer wichtigeren Sache den Vorrang einräumen muss. Letztendlich müssen die Kennzahlen für den Zielerreichungsgrad festgelegt und kontrolliert werden, dies bedeutet wieder einen Mehraufwand für die Führungskräfte, so dass andere Aufgaben zurückgestellt werden. Die Bezahlung wird immer schlechter und die Aufgabenfülle immer größer. Dieser Gegensatz steht in keinem Verhältnis mehr. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass sich sowohl Beschäftigte als auch Vorgesetzte dem Reformkonzept verweigern.

Aber nicht nur die Führungskräfte stehen der Verwaltungsmodernisierung oftmals kritisch gegenüber. Durch die Reform sehen sie Arbeitsplätze in Gefahr und die Sicherheit in der Lebensplanung bedroht. Somit ist dieser Modernisierung nichts Positives abzugewinnen. Die Mitarbeiter sehen in diesem Reformpaket nur weitere Aufgaben, die es zu bewältigen gilt - die Bezahlung bleibt aber weitestgehend gleich. Zudem bieten die geringen Lohnerhöhungen, die sich im einstelligen Prozentbereich bewegen und als Zulage zur Leistungsprämie gezahlt werden, keinen echten Motivationsanreiz. Die überproportional wachsende Aufgabenfülle steht in keinem Verhältnis zur derzeitigen Bezahlung. Die Leistungsprämie wird nach dem „Gießkannenprinzip“ verteilt, das heißt, jeder bekommt gleich viel. Die Kriterien, welche an eine Leistungsprämie geknüpft werden, sind oft unklar. Die Mitarbeiter sehen darin eher eine Verschlechterung

des Betriebsklimas. Niemand äußert sich gerne über die Leistung der Kollegen.

Die Beschäftigten sind es letztlich, die dem wachsenden Druck vom Gemeinderat und der Führungsspitze standhalten müssen und bei der Umsetzung strategischer Ziele gefordert sind. Mit welcher Motivation sie es letztlich erledigen, spielt hierbei keine Rolle. Die Mitarbeiter fühlen sich in der Realisierung der Ziele allein gelassen. Für die Beschäftigten ist es schwer, die Zusammenhänge zwischen ihrer individuellen Tätigkeit und den zu erreichenden Zielen herzustellen. Wegen Zeitmangels verzichten die Führungskräfte oft darauf, den Mitarbeitern die globalen Zusammenhänge der Ziele aufzuzeigen. Somit bleibt ihnen oftmals der „Wert“, den sie durch ihre eigene Tätigkeit bewirken, verborgen. Die Strategien und die Planungen sind nicht nachvollziehbar. Dadurch sind die Mitarbeiter nicht in der Lage sich mit den gesteckten Organisationszielen zu identifizieren.

Auch ein autoritäres Führungsverhalten des Vorgesetzten vermittelt den Mitarbeitern den Eindruck, dass jeder Widerspruch gegenüber seiner getroffenen Entscheidung zwecklos ist. Aus Angst, ihren Arbeitsplatz zu gefährden, meiden sie deshalb jegliche Konfrontation mit ihrem Vorgesetzten. Dies führt dazu, dass die Mitarbeiter die eigenen Ideen und Handlungsvorschläge für sich behalten. Sie gehen also nicht aus eigener Überzeugung oder aus ihrer Motivation heraus, sondern nur aus Angst vor dem Vorgesetzten und den zu erwartenden Folgen, ihrer angewiesenen Tätigkeit nach.

Die Mitarbeiter werden meist nur dann zu einem Mitarbeitergespräch gebeten, wenn es sich um eine schlechte Arbeitsleistung handelt. Hierbei wird oft destruktive Kritik geübt. Nach dieser Art von Gesprächen geht man mit einer negativ gefärbten Grundeinstellung an künftige Aufgabenstellungen heran, sodass sich das vorgefasste „Meinungsbild“ des Vorgesetzten eher unbewusst erfüllt. Die Demotivation auf beiden Seiten ist die Folge. Erbringt der Mitarbeiter eine gute Arbeitsleistung, vergisst die Führungskraft oft ihn in ausreichendem Maße zu loben und der erbrachten Leistung Anerkennung auszusprechen. Dieses Führungsverhalten verursacht zudem, dass die Mitarbeiter demotiviert werden und eine derartige Leistung nicht noch einmal erbringen. Im Endeffekt besinnen sie sich nur noch auf das, was wirklich erbracht werden muss - nämlich eine Arbeitsleistung mittlerer Art und Güte.

Wird der Mitarbeiter bei Erreichen der Zielvereinbarungen nicht durch eine positive Rückmeldung gewürdigt, kann das ebenfalls zu seiner Unzufriedenheit beitragen und sich demotivierend auf künftige Aufgabenstellungen auswirken. Gleichermäßen stößt es auf Unmut, wenn die Zielvereinbarungen dazu verwendet werden, das Anforderungsprofil an die Arbeitsstelle zu verändern, so dass dies nur eine Mehrbelastung ohne jeglichen Ausgleich für Beschäftigte bedeutet.

Wenn ein Mitarbeiter das auf einer Fortbildung neu angeeignete Wissen in



Abbildung 3.1: Der psychologische Eisberg, vgl. Helmut Hopp 2008, S.192.

der Praxis umsetzt und dies nicht entsprechend durch den Vorgesetzten honoriert wird, mitunter sogar auf Unverständnis und Widerstand seitens der Führungskräfte oder der Kollegen stößt, wird er sich nicht mehr darum bemühen, mit neuen Ideen den Betrieb voranzubringen. Somit ist der einzelne Mitarbeiter gezwungen, sein erlerntes Können und Wollen auf „Eis“ zu legen und den gewohnten Arbeitsgängen nachzugehen. Dies führt ebenfalls dazu, dass die Mitarbeiter demotiviert ihre Arbeit verrichten und ihre Arbeitsunzufriedenheit gegenüber dem Bürger zum Ausdruck bringen.

Gegen eine Modernisierung und Einführung des Neuen Steuerungsmodells gibt es wahrscheinlich noch einige Gründe mehr, doch die wahren Motive behalten viele Beschäftigte für sich. Dieser psychologische Eisberg (siehe Abbildung 3.1) wird auch nicht durch weitere Motivationsansätze abgebaut werden können. Selbst der gutgemeinte Wille des Vorgesetzten, seine Mitarbeiter durch weitere Motivationsfortbildungen für die Arbeit zu motivieren, kann bei den Mitarbeitern gerade in das Gegenteil umschlagen und eine Demotivation hervorrufen, welche vorher nicht bestand.

3.2 Argumente für eine Modernisierung der Verwaltung

Es spricht zwar einiges gegen die Mitarbeitermotivation als Modernisierungsaspekt, dennoch sollte man bedenken, dass die Mitarbeiter als die ausführende Ebene einen wichtigen Beitrag zur Modernisierung und zur Imageverbesserung der Verwaltung beitragen können. Die Mitarbeiter sind letztendlich für die Erstellung der Verwaltungsprodukte mit all ihren Dienstleistungen verantwortlich. Sie treten den „Kunden“ gegenüber in Erscheinung und prägen somit

das Gesamtbild der Verwaltung. Deshalb ist es von maßgeblicher Bedeutung, den Mitarbeitern dieses auch zu vermitteln. Nur sie können den Gedanken eines Mehrproduktienstleistungsunternehmens gegenüber unseren Bürgern vermitteln und das Image der öffentlichen Verwaltung verbessern. Beispielsweise durch das eigene Verhalten und ihre Haltung gegenüber der Arbeit. Der Mitarbeiter sollte seine eigene Tätigkeit als einen wichtigen Baustein für den ganzen Wertschöpfungsprozess verstehen. Nur wenn es der Führungskraft gelingt, diese Einstellung positiv zu beeinflussen, wird der Mitarbeiter sein Tun und die Tätigkeit überdenken. Hierbei kommt den gesetzten Motivationsanreizen eine maßgebliche Bedeutung zu. Im Folgenden wird deshalb anhand des Managementprozesses erläutert, wo für die Führungskraft Ansatzpunkte für die Motivation gegeben sind und was man hierbei beachten sollte.

3.2.1 Kommunikation - Der Schlüssel zur erfolgreichen Motivation

Um den neuen Herausforderungen gewachsen zu sein, ist es unabdingbar, dass man das bisherige Führungsverhalten überdenkt. Kommt man zu dem Ergebnis, dass dieses bisher eher autoritär war, sollte man davon Abstand nehmen. Denn ein zunehmender Modernisierungsanspruch der öffentlichen Verwaltung muss eine Veränderung des bisherigen Führungsstils mit sich bringen. Nur durch eine wirksame, kooperative und ganzheitliche Führung ist der Vorgesetzte in der Lage, den wachsenden Ansprüchen gerecht zu werden. Für einen funktionierenden Managementprozess ist eine gute Kommunikations- und Informationsstruktur unerlässlich. So gelingt es der Führungskraft sowohl die übergreifenden Rahmenbedingungen nicht aus den Augen zu verlieren als auch die Mitarbeiter nach situativen Erfordernissen, persönlichen Fähigkeiten und inhaltlichen Anforderungen angemessen zu unterstützen.

Für den Zielfindungsprozess und die Mitarbeitermotivation ist es erfolgversprechend, wenn die Führungskraft zunächst weiß, welche grundsätzlichen Kriterien für den Entscheidungs- und Handlungsprozess eine Rolle spielen. Denn nur wenn diese gezielte Anreize setzt, kann sich die Leistungsbereitschaft und Motivation seiner Mitarbeiter erhöhen. Dies wirkt sich im Endeffekt gewinnbringend für die gesamte Organisation aus.

Nur mit dieser Kenntnis ist es der Führungskraft überhaupt möglich, gezielte und individuelle Motivationsanreize setzen zu können. Durch die Mitarbeitergespräche legt der Vorgesetzte dank seiner emotionalen Intelligenz und des aktiven Zuhörens und der Beobachtung sein Augenmerk auf die **drei wesentlichen Kriterien der Entscheidungsbildung**⁵⁵, damit er den Abwägungsprozess zwischen den verschiedenen Handlungsalternativen positiv beeinflussen kann. Diese Kriterien bestehen aus den folgenden Punkten:

- **Dem „Wert“** oder Sinn, welchen der Mitarbeiter in der Ausführung einer bestimmten Handlung sieht. Besteht für den Mitarbeiter ein wesentlicher

⁵⁵Nerdinger (Anm. 7), S. 35f.

„Wert“ darin, sich weitere berufliche Qualifikationen anzueignen, Karriere zu machen oder in der Anerkennung des Vorgesetzten aufzusteigen, wird er sich zuvor überlegen, ob aus der an ihn gestellten Aufgabe auch die ihm vorschwebenden „Wertvorstellungen“ verwirklicht werden können. Erst wenn der Mitarbeiter einen für ihn positiven „Wert“ erkennt, wird er sich darum bemühen, seine Handlungsaktivitäten zu erhöhen, um durch seine Leistung das gewünschte Ergebnis anzusteuern. Hat der Vorgesetzte sich ein „Bild“ der vorhandenen Wertvorstellungen gemacht, kann er manche getroffene Entscheidung besser nachvollziehen.

- Der **„Erwartung“** die der Mitarbeiter sowohl an sich selbst, als auch an den Vorgesetzten stellt. Hat der Mitarbeiter selbst ein geringes Vertrauen in seine eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten und somit auch zur gewünschten Zielerreichung, so kann davon ausgegangen werden, dass es nicht im Interesse des Mitarbeiters liegt, sich auf eine Aufgabe einzulassen. Stellt ein Vorgesetzter solch ein mangelndes Selbstvertrauen fest, bemerkt aber das vorhandene Potential, sollte er versuchen, dieses durch gezielte Unterstützung und Anerkennung aufzubauen. Hierbei dürfen die zuvor gemachten Erfahrungen nicht außer Acht gelassen werden, denn diese können den „Wert“ und die „Erwartungshaltung“ sowohl negativ, als auch positiv beeinflussen. Hat ein Mitarbeiter, beispielsweise aus zurückliegenden Projekten, nur die negative Konsequenz des Mehraufwandes mitgenommen und weder Lob noch Anerkennung des Vorgesetzten ernten können, so wird er sich bei dem nächsten anstehenden Projekt sehr zurückhalten, was nicht unbedingt auf seine mangelnde Motivation, sondern auf das Fehlen des „Wertes“ zurückzuführen ist. Im positiven Fall kann ein Mitarbeiter sehr motiviert sein, sich in den nächsten Projekten durch besondere Leistung hervorzutun, wenn eine Beförderung für ihn als wesentlicher „Wert“ in Aussicht steht.
- Die sogenannte **„Instrumentalität“**⁵⁶ beschreibt den Zusammenhang, den der Mitarbeiter zwischen seiner Arbeitsleistung und den bewerteten Anreizen sowie den daraus resultierenden Folgen. Nur wenn der Mitarbeiter zu der Erkenntnis gelangt, dass er durch gute Leistung auf der „Karriereleiter“ emporsteigt oder die Anerkennung des Vorgesetzten gewinnen kann, wird er motiviert sein zu handeln. Gewinnt der Mitarbeiter jedoch den Eindruck, nur durch gute Beziehungen voran zu kommen, wird seine Motivation zu einer guten Leistung erheblich sinken. Wenn der Vorgesetzte die Wertvorstellungen und die Erwartungen seiner Mitarbeiter kennt, kann er diese berücksichtigen und die sich daraus ergebenden Zusammenhänge positiv gestalten. Auf diesem Wege wird es den Mitarbeitern leichter fallen, sich für die anstehenden Aufgaben motivieren zu können. Mit dem vorhandenen Hintergrundwissen ist der Vorgesetzte wesentlich besser in der Lage einzuschätzen, wie sich seine Mitarbeiter

⁵⁶Nerdinger (Anm. 7), S. 35-40.

entscheiden und warum sie sich gerade auf jene Handlung fixieren. Nach Abwägen dieser wesentlichen Entscheidungskriterien hat man sich auf eine Handlung festgelegt und damit den sogenannten „Rubikon“ überschritten.

Mit der gefällten Entscheidung verfolgt jeder Mensch einen Zweck oder ein gewisses Ziel. Nun ist es von maßgeblicher Bedeutung, dem Mitarbeiter neben seinen eigenen Zielvorstellungen die der Organisation nahe zu bringen. Obwohl die Organisationsstrukturen und -ziele einerseits durch gesetzliche Vorgaben sowie Bestimmungen des Bundes und der jeweiligen Länder geprägt sind (normative Ebene) und andererseits durch die Führungsebene (strategisches Management) bestimmt werden, ist es dennoch ratsam, die Mitarbeiter welche die Ziele letztlich als operative Ebene umzusetzen haben, mit den strategischen Oberzielen vertraut zu machen. Es ist durchaus nachvollziehbar, dass bei einer reinen Zielvorgabe, sprich durch Diktat des Arbeitgebers, nie eine solche Bindung des Mitarbeiters an das Organisationsziel geschaffen werden kann, es sei denn, sie ist mit diesem kongruent. In diesem Fall erzielt eine Zielvorgabe die gleiche Wirkung wie die Zielvereinbarung, welche im Gespräch mit dem Mitarbeiter getroffen wird.

Die Vision, zu einem modernen Mehrproduktdienstleistungsunternehmen zu werden, sowie die daraus resultierenden Oberziele sollten den Mitarbeitern mitgeteilt werden. Denn nur, wenn die Mitarbeiter von diesen Kenntnis haben, kann es gemeinsam gelingen, diese auf die einzelnen Fachbereiche zu beziehen. Hierbei ist zu überlegen, was die einzelnen Bereiche zur Zielerreichung beitragen können, um letztendlich die gesteckten Oberziele zu erreichen. Deshalb sollten neben der ausgehandelten Zielvereinbarung zwischen dem Gemeinderat und der Verwaltungsführung, dem sogenannten „Hauptkontrakt“, auch Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern geschlossen werden. Hierzu ist es von maßgeblichem Belang, neben dem externen Leitbild ein internes gemeinsam mit den Mitarbeitern zu entwickeln.

3.2.2 Zweck der Zielfindungsgespräche

Die Zielfindungsgespräche dienen dazu, den derzeitigen Ist-Zustand und den künftigen Soll-Zustand zu klären. Für diese Analyse kann als Hilfsinstrument die sogenannte **SWOT**-Analyse herangezogen werden. Hierbei werden die Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Gefahren oder Risiken (**T**hreats) in einer Matrixstruktur einander gegenüber gestellt und sowohl intern als auch extern analysiert. Charakteristisch für eine Matrix ist, dass die sich darin befindenden Objekte in einer vertikalen und horizontalen Beziehung zueinander stehen. Externe Schlussfolgerungen können hierbei aus der Umwelt oder im Vergleich mit ähnlich strukturierten „Konkurrenten“ gewonnen werden. Die internen Gefahren und Risiken bestehen

beispielsweise darin, dass einzelne Mitarbeiter im Bürgerbüro ihre Arbeit demotiviert verrichten und sich dadurch Beschwerden der „Kunden“ häufen. In diesem Gespräch ist das ganze Führungsgeschick des Vorgesetzten gefordert. Er sollte mit viel Fingerspitzengefühl versuchen, den Ursachen dafür auf den Grund zu gehen. Die Gründe hierfür sind sehr vielschichtig.

Ein Argument ist das Versäumnis der Führungsspitze, auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen, woraus letztendlich die „innere Kündigung“ und die „Dienst nach Vorschrift“-Mentalität resultiert. Nur mit Hilfe einer guten Kommunikationsstrategie des Vorgesetzten, welche nicht nur auf den Führungstechniken und den Grundfertigkeiten sowie der Fachkenntnis beruht, sondern auch im hohen Maße auf der emotionalen Intelligenz, kann es gelingen, den psychologischen Eisberg (siehe Abbildung 3.1) etwas abzuschmelzen. Denn gerade ein Achtel der menschlichen Motive lässt sich auf der formalen Ebene rational erklären. Ein ganz erheblicher Anteil, stolze sieben Achtel aller Motive, welche eine Handlung maßgeblich beeinflussen können, bewegt sich auf der informalen Ebene. Diese ist nicht sofort oder gar nicht sichtbar. Denn nur, wenn der Ist-Zustand von allen Beteiligten gleichermaßen wahrgenommen wird, kann daraus eine Änderung resultieren. Deshalb ist es wichtig, bereits in der SWOT- Analyse die vorherrschenden Probleme und Risiken zu diskutieren und auszuräumen sowie gleichzeitig die Chancen und Möglichkeiten, die in der Organisation ruhen, aufzuzeigen.

Auf Basis des Ist-Zustandes kann man nun beginnen, den künftigen Soll-Zustand zu formulieren. Welches Leitbild gibt sich die Verwaltung intern, um die Oberziele letztlich zu erreichen?

Hierbei ist es zunächst ratsam, mit den Mitarbeitern Rahmenbedingungen und Gestaltungsräume für die Entwicklung des Verwaltungsleitbildes festzulegen, zum Beispiel, dass ein partnerschaftliches und kooperatives Miteinander innerhalb der Verwaltung vorherrschen soll. In diesem Kontext sollte ebenfalls die Organisationskultur angesprochen werden. Eine gemeinsame Kultur kann nur gedeihen, wenn die Werte und Normen aktiv gelebt werden. Deshalb sollen die Mitarbeiter ihre Werte in das Verwaltungsleitbild miteinbringen, sodass sie sich stärker damit identifizieren können.

Hat man nun durch die Partizipation den „gefühlten“ Ist-Zustand ermittelt und die Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation festgelegt, sollte man dazu übergehen, den künftigen Soll-Zustand zu ermitteln. Letztlich bringt aber die beste Partizipation am Verwaltungsleitbild nichts, wenn der künftige Soll-Zustand ein guter Vorsatz bleibt. Somit ist es notwendig mit den Mitarbeitern diese Ziele zu präzisieren. Zunächst muss man sich es der Zielarten bewusst sein. Diese lassen sich wie folgt unterscheiden⁵⁷:

⁵⁷Prof. Dipl.-Kfm. Klaus Ade, *Controlling - Studiengang Innenverwaltung W-Zweig*, (Ade, 2008 / 2009), S. 26.

- in **Formalziele**, welche der Frage nachgehen, „wie“ das Ziel erreicht werden soll. Sie lassen sich anhand von vier „Messgrößen“ charakterisieren:
 - die **Wirtschaftlichkeit** oder Effizienz, die sich aus der Optimierung des Mitteleinsatzes zum Erfolg ergeben sollte.
 - die **Produktivität**, welche eine reine Mengenbetrachtung darstellt. Hierbei wird das Ergebnis (Output) ins Verhältnis zur erbrachten Leistung (Input) gesetzt.
 - die **Rentabilität**. Solch eine Kennzahl stellt beispielsweise die Eigenkapitalrentabilität dar, die sich aus dem Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Eigenkapital ergibt.
 - die **Effektivität** oder den Sachzielerreichungsgrad. Hierbei wird das Sachziel mit dem daraus resultierenden Wirkungsgrad (Outcome) verglichen.
- in **Sachziele**, welche der Frage nachgehen, was erreicht werden soll. Hierbei können Leistungsziele, Führungsziele, aber auch soziale und ökonomische Ziele festgelegt werden. In einem Leistungsziel könnte festgelegt werden, die Ganztagesbetreuung auszubauen mit dem Führungsziel, die darin liegenden Kompetenzen auf die darunterliegenden Ebene zu delegieren. Als soziales Ziel könnte bestimmt werden, dass sich die Mitarbeiter, die Kinder haben, bei der Bedarfsermittlung der Ganztagesbetreuung beteiligen.

Damit bei den Zielformulierungen keine Missverständnisse innerhalb der Organisation aufkommen, sollten alle Beteiligten folgende Aspekte berücksichtigen:

- **Ziele sollten spezifisch und messbar sein**

Damit Ziele messbar⁵⁸ sind, sollten sie mit quantitativen und qualitativen Kennzahlen hinterlegt werden. Die Quantität definiert hierbei eine genaue Menge und ist dadurch objektiv für jeden eindeutig. Wie gut eine Arbeit verrichtet wurde, beurteilt hingegen die Qualität. Diese stellt einen subjektiven Maßstab dar und kann von jedem Menschen unterschiedlich bewertet werden⁵⁹. Eine Zielformulierung wie „Geben Sie Ihr Bestes“ bietet deshalb für keine Organisation Orientierung. Es ist besser, schon bei der Zielfestlegung genaue Kennzahlen mit den Mitarbeitern auszuarbeiten. Als Hilfsmittel, solche Kennzahlen zu entwickeln, kann hierbei das im Jahre 1992 entwickelte **Balanced Scorecard System**, kurz BSC, dienen, das der Harvard Professor Robert S. Kaplan

⁵⁸Stroebe/Stroebe, *Motivation durch Zielvereinbarungen - Engagement in der Arbeit - Erfolg in der Umsetzung*, (Verlag Recht und Wissenschaft Frankfurt am Main, 2006, 2. Auflage), S.15.

⁵⁹Nerdinger (Anm. 7), S.55.

und der Unternehmensberater David P. Norton erfunden haben⁶⁰. Mit der Balanced Scorecard, zu deutsch „ausgewogene Anzeigetafel“, soll die Strategie einer Organisation in die Ziele mit den dazugehörigen Messgrößen übersetzt werden. Zwar entwickelten Kaplan und Norton diese ausschließlich für Privatunternehmen, dennoch ist diese genauso anwendbar, wenn man sie um nicht-finanzielle Kennzahlen ergänzt. Beispielsweise wurde die Balanced Scorecard für die Kommunalverwaltung noch um qualitative Aspekte, wie die Kundenzufriedenheit oder das politische Umfeld ergänzt. Selbst wenn für die Entwicklung fundierter Kennzahlen zunächst unzählige Daten gesammelt werden müssen, sollte versucht werden, innerhalb der BSC ein ausgewogenes Verhältnis zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen herzustellen. Dieser Anspruch muss bei lang- und kurzfristigen Zielen vorherrschen. Die Früh- und Spätindikatoren sollten ebenfalls bei der BSC Entwicklung ausbalanciert sein. Die Kennzahlen können hierbei aus diagnostischen Ergebniszahlen und strategischen Zielzahlen gewonnen werden. Im Zuge der Globalisierung und des wachsenden Konkurrenzdruckes ist es wichtig, neben den internen Faktoren die externen Gegebenheiten zu berücksichtigen. Zum Beispiel kann eine Balanced Scorecard folgendermaßen aussehen:

– **Für die finanzwirtschaftliche Perspektive**

Als eine strategische Zielsetzung das ökonomische Denken und Handeln in den einzelnen Fachbereichen zu fördern, kann sich die Führungsebene mit ihren Mitarbeitern beispielsweise darauf verständigen, dass die einzelnen Fachbereiche ein Budget erhalten, mit dem sie eigenverantwortlich eine effiziente Ressourcenverantwortung betreiben. Als Maßstab wird den einzelnen Fachbereichen ein bestimmtes Budget zur Verfügung gestellt, welches sie eigenverantwortlich bewirtschaften. Dieses wird mit der Vorgabe gewährt, dass dieses Budget innerhalb eines Wirtschaftsjahres nicht vollständig ausgegeben wird, sondern dass eine Toleranzgrenze zwischen fünf bis sieben Prozent übrig bleibt. Die Mitarbeiter sollen durch Fortbildungsmaßnahmen lernen, wie man am besten das Budget in Eigenverantwortung führt, so dass ein ökonomisches Denken und Handeln in der Praxis umgesetzt wird. Damit ein gewisser Anreiz besteht, die Vorgabe einzuhalten, wird vereinbart, dass den Mitarbeitern beispielsweise fünfunddreißig Prozent der bestehenden Toleranzgrenze für den nächsten Budgetansatz im Folgejahr erhalten bleiben, welche sie dann für Sonderanschaffungen verwenden dürfen.

– **Für die Bürger- und Kundenperspektive**

In dieser Bürger- und Kundenperspektive kann das strategische Ziel gesetzt sein, den modernen Dienstleistungscharakter zu verbessern,

⁶⁰Fritz Hieber, *Öffentliche Betriebswirtschaftslehre Grundlagen für das Management der öffentlichen Verwaltung*, (Verlag Wissenschaft & Praxis, 2005, überarb. u. erw. Auflage), S. 55.

so dass das Image der Verwaltung maßgeblich steigt und dies von den „Kunden“ wahrgenommen wird. Damit die Kundenzufriedenheit für alle messbar und somit nachvollziehbar ist, werden die aus Kundenbefragungen erhobenen Daten genutzt. Auch die eingehenden Beschwerden können über die Zufriedenheit Auskunft geben. Aus diesem Informationsmaterial ergibt sich beispielsweise, dass bisher nur fünfundsiebzig Prozent der Kunden mit den Auskünften und dem Erscheinungsbild der Verwaltung zufrieden sind. Daraus resultiert für die einzelnen Fachbereiche die Vorgabe, die Kundenzufriedenheit im nächsten Halbjahr um bis zu zehn Prozent zu erhöhen. Um dieses Ziel zu erreichen, wird ein Verhaltenskodex für alle Verwaltungsmitarbeiter eingeführt. Dieser fordert von der gesamten Verwaltung ein partnerschaftliches und kooperatives Miteinander sowohl innerhalb der Verwaltung, als auch gegenüber den „Kunden“.

– **Für die interne Verwaltungs- und Prozessperspektive**

In dieser Perspektive könnte beispielsweise die strategische Zielsetzung vorliegen, mit der die Fachbereiche die Durchlaufzeiten von Anträgen verringern sollen, um so zur Modernisierung und zur Imageverbesserung der Verwaltung maßgeblich beizutragen. Wenn die Anträge schnell, korrekt und kompetent bearbeitet werden, kann wiederum die Kundenzufriedenheit steigen. Als Maßstab werden entweder die erhobenen Daten aus den Befragungen oder die Anzahl der eingehenden Beschwerden herangezogen, woraus sich beispielsweise die Vorgabe ableiten lässt, dass die bisherige Beschwerdequote in den nächsten drei Monaten von fünfzehn Prozent um zwei bis drei Prozentpunkte sinken muss. Hierzu sollte man die bisherigen Organisationsstrukturen überdenken und die bestehenden Hierarchieebenen abflachen, so dass eine effektive Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Fachbereichen ermöglicht wird.

– **Für die Lern- und Entwicklungsperspektive**

Dieser Aspekt nimmt einen ganz wesentlichen Stellenwert in der Balanced Scorecard Erstellung ein. Eine Organisation sollte nie in ihrer Entwicklung stehen bleiben sondern sich stets mit den Besten messen, um selbst noch besser zu werden. Damit sich die Organisation aber erfolgsversprechend weiterentwickeln kann, muss sie die Ressource „Mitarbeiter“ pflegen. Nur wer zufriedene Mitarbeiter hat, die hochmotiviert arbeiten, kann für die Organisation ein gutes Gesamtergebnis erwarten. Maßgeblich dafür ist die Arbeitsleistung jedes Einzelnen. Deshalb kann es nur ein strategisches Ziel sein, die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen. Als Maßstab hierfür werden die Zahlen der Fluktuation herangezogen, sowie der Krankheitsstand. Erfährt man durch die Erhebung der Daten, dass diese außergewöhnlich hoch sind, sollte man zunächst Ursachenforschung

betreiben und herausfinden woran dies liegt. Fraglich ist, ob das Ergebnis aus dem Führungsverhalten resultiert oder im Betriebsklima begründet ist. Auf jeden Fall muss diese Zahl verringert werden, was beispielsweise mit der Vorgabe verbunden sein kann, diese Zahlen bis zum nächsten Halbjahr um zehn bis fünfzehn Prozent zu verringern.

Erst wenn die Führungskraft durch Anwendung des modernen Führungsbildes den Ursachen auf den Grund gekommen ist, kann sie diesem Trend entgegenwirken und geeignete Maßnahmen zur Zielerreichung definieren. Beispielsweise kann das innere Bedürfnis bestehen sich selbst zu verwirklichen. Dann wäre die geeignetste Maßnahme zur Motivationssteigerung und Zielrealisierung, dem Mitarbeiter weitere Qualifizierungsmöglichkeiten zu bieten oder durch ein sogenanntes „Job enrichment“ weitere sinnvolle Aufgabengebiete zu ermöglichen, bei denen er mit den dazugehörigen Kompetenzen ausgestattet wird, die für die Aufgabenerledigung erforderlich sind. Auch die Möglichkeit ganz neuer Aufgabengebiete kann durch ein Umsetzen innerhalb der Organisation den Mitarbeiter aus dem Alltags-trott befreien, wodurch sich wieder neue Perspektiven und Möglichkeiten für den Mitarbeiter eröffnen. Vielleicht werden ihm bei dieser Arbeitsstelle neue Aufstiegsmöglichkeiten geboten, so dass die Motivation des Mitarbeiters erhöht wird.

– Für die Leistungsperspektive

Durch die Einführung der Leistungsperspektive hat man den Anforderungen der öffentlichen Verwaltung Rechnung getragen. Die strategischen Ziele ergeben sich hierbei aus den gesetzlichen Bestimmungen und werden als verbindlich angesehen. Beispielsweise kann eine strategische Zielsetzung sein, die Infrastruktur einer Gemeinde zu verbessern, sodass sich daraus die Attraktivität einer Stadt und die Lebensqualität der Bürger erhöhen. Als Messgrößen hierfür werden Bürgerbefragungen, das durchschnittliche Einkommen, sowie Statistiken der Kriminalität herangezogen. Je nach dem, welche Messgröße zugrunde gelegt wird, kann die Vorgabe lauten, das durchschnittliche Einkommen innerhalb von zwei Jahren um zwei bis drei Prozent zu erhöhen oder die Kriminalitätsrate innerhalb eines Jahres um drei bis vier Prozent zu senken.

Durch die Entwicklung eines Kennzahlensystems können sich jetzt ähnlich strukturierte Kommunen im sogenannten „**Benchmarking**“ vergleichen. Dieses soll das Konkurrenzdenken zwischen den einzelnen Kommunen vorantreiben und eine Art „Wettbewerb“ schaffen. Denn ein ganz wesentliches Element des „Benchmarking“ ist es, seine eigene Organisation an der Besten zu messen, um selbst noch besser zu werden. Im Ergebnis heißt das, eine Organisation darf niemals ihre Innovationskraft verlieren, sonst wird sie überholt. Deshalb ist

es, trotz hoher Komplexität, von maßgeblicher Bedeutung, dass bei der Balanced Scorecard möglichst viele unterschiedliche Aspekte ihre Berücksichtigung finden.

- **Ziele sollten aktivierend und herausfordernd, aber realistisch sein**

Der Mitarbeiter, der die Ziele als eine Art „Herausforderung“ erlebt, wird versuchen wollen, diese durch erhöhte Leistungsbereitschaft in die Realität umzusetzen⁶¹. Deshalb sollte die Zielformulierung in einem realistischen Maße über dem jetzigen Leistungsniveau liegen. Als Faustregel geht Friedemann W. Nerdinger von „10 bis 20 Prozent“⁶² aus, die von dem jeweiligen Mitarbeiter noch erreicht werden können. Hat der Mitarbeiter sein Ziel durch erhöhte Leistungsbereitschaft erreicht, wird er bei den nächsten Zielen intrinsisch motiviert sein. Er wird versuchen, die neuen Projekte ebenso erfolgreich abzuschließen, um die daraus resultierende Freude und Zufriedenheit zu spüren. Dagegen können utopische Zielsetzungen das totale Gegenteil bewirken. Das Resultat ist, dass der Mitarbeiter mit den Zielen überfordert ist und auf Grund der sich einstellenden Frustration eine stark verminderte Arbeitsleistung zeigt. Deshalb sollte man die Zielsetzung hinsichtlich ihrer Erreichbarkeit sorgfältig abwägen.

- **Ziele sollten terminiert und in sich widerspruchsfrei sein**

Da jedes einzelne Ziel nun präzise und realistisch definiert ist, ist es notwendig, eine Ordnung in den „Zielschunzel“ zu bringen. Das Oberziel sollte sich hierbei aus dem Leitbild der Organisation erschließen, die nachfolgenden Ziele, die sogenannten Subziele, mit einem genauen Anfangs- und Endzeitpunkt nach der Priorität geordnet. Jedoch sollte bei der Entwicklung eines Zielsystems darauf geachtet werden, dass die Ziele in unterschiedlichen Beziehungen zueinander stehen. Es lassen sich folgende Möglichkeiten unterscheiden⁶³:

- Die „**Zieldifferenz**“, bei der Ziele eine neutrale Stellung einnehmen und sich gegenseitig nicht tangieren, was zum Beispiel bei der Zielsetzung des Umweltschutzes und der Mitarbeitermotivation der Fall ist.
- Die „**Zielkomplementarität**“, bei der eine Zielerfüllung einen positiven Effekt für eine andere Zielsetzung mit sich bringt. Ein Beispiel könnte die Einführung der Mitarbeiterbeteiligung sein, denn durch das eingeräumte Mitspracherecht sind die Mitarbeiter viel motivierter bei der Arbeit. Das Resultat ist eine bessere Arbeitsleistung und zufriedene Mitarbeiter.

⁶¹Stroebe/Stroebe (Anm. 58), S. 15.

⁶²Nerdinger (Anm. 7), S. 56f.

⁶³Ade (Anm. 57), S. 27.

- Die „**Zielkonkurrenz**“, die zu einem Zielkonflikt führt. Wird das eine Ziel erreicht, vermindert es die Chancen darauf, dass das zweite Ziel ebenfalls erreicht wird. Eine Konkurrenz kann zwischen den Zielen der Versorgungssicherheit der Bürger und der Forderung nach der Rentabilität entstehen. Diese Zielkonkurrenz kann nur durch die Suche von Kompromissen und eine Prioritätenfestlegung gelöst werden.

Gerade, wenn der Vorgesetzte geneigt ist, die Mitarbeiter durch die sogenannte „Management by Objectives Technik“ - durch Zielvereinbarungen - zu führen (siehe Abbildung 3.2), erfahren die Mitarbeiter bereits im Zielfindungsgespräch ihrer Meinung nach eine gewisse „Wertschätzung“. Hierbei können sie konstruktiv Ziele diskutieren und festlegen. Dadurch, dass sie in derartiger Weise mit eingebunden werden, sind sie letztlich gewillter, eine Gegenleistung zu erbringen und sich aktiv am Geschehen zu beteiligen. Die daraus resultierende Motivation und die Arbeitslust trägt dazu bei, dass der Modernisierungsprozess in der öffentlichen Verwaltung kontinuierlich vorangetrieben wird.

Ist das Zielfindungsgespräch zudem mit emotionaler Intelligenz verbunden, hat der Vorgesetzte die Chance, seine Mitarbeiter besser kennenzulernen und dadurch die Reaktionen besser einzuschätzen. Er kann in Erfahrung bringen, was die Mitarbeiter bewegt, welche Erwartungen sie hegen und welche Bedürfnisse sie haben. Erst, wenn der Vorgesetzte weiß, woran es mangelt, kann er durch gezielte Anreize diesen Mangel beseitigen, was wiederum eine Änderung im Verhalten des Mitarbeiters hervorruft. Aus diesem Grund stellt die emotionale Intelligenz, die Fähigkeit sich in die Menschen hinein zu versetzen und hineindenken zu können, ein wesentliches Element für das moderne Führungsverständnis dar.

Diese Fähigkeit wird von den Mitarbeitern geschätzt, da sie spüren, dass der Vorgesetzte sie nicht als „notwendiges Mittel zum Zweck“ ansieht, sondern dass sie als „Menschen“ wahrgenommen und anerkannt werden. Hierdurch sind die Mitarbeiter bereit, dem Vorgesetzten den nötigen Respekt und Anerkennung entgegenzubringen, so dass er durch diese Kompetenzaneignung eher an Autorität gewinnt. Dadurch, dass die Führungskraft in der Lage ist, sich selbst zu führen, kann sie ihr Verhalten entsprechend des bestehenden „Reifegrads“ dem Mitarbeiter anpassen. Der Mitarbeiter nimmt dieses Entgegenkommen des Vorgesetzten wohlwollend zur Kenntnis, so dass auf dieser gut funktionierenden Kommunikationsbasis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter individuelle Förderungsmaßnahmen erarbeitet werden können, welche möglicherweise Perspektiven für einen beruflichen Aufstieg zur Folge haben. Dies trägt dazu bei, dass der Mitarbeiter gewillt ist, sich durch gute Arbeitsleistung und Motivation hervorzuheben.

Durch die gemeinsame Erarbeitung von Zielen und deren Kennzahlen kann der Mitarbeiter diese besser nachvollziehen. Die genaue und systematische

Durchdringung bietet sowohl dem Vorgesetzten, als auch dem Mitarbeiter eine bessere Orientierung als die reinen Zielvorgaben. Dadurch, dass dieser Zielfindungsprozess gemeinsam vollzogen wurde und die Mitarbeiter ihre Ideen zur Zielerreichung eingebracht haben, können sie sich mehr für die Umsetzung und Realisierung motivieren. Hierdurch identifizieren sich die Mitarbeiter selbst mit den Organisationszielen und erkennen die wesentlichen Zusammenhänge. Nur durch die Aktivität und Motivation aller in der Zielumsetzung kann sich die Verwaltung modernisieren. Erst wenn jeder seine eigene Tätigkeit als einen wichtigen Beitrag zur Zielerreichung versteht, kann letztendlich das Oberziel erreicht und das Image der Verwaltung verbessert werden.

Durch die Partizipation am internen Leitbild erfahren die Mitarbeiter, dass ihre Meinung dem Vorgesetzten wichtig ist und er diese auch anerkennt. Dadurch, dass er einen kreativen Gedankenaustausch zulässt und fördert, kann es zu neuen Innovationen und Fortschritten im Verwaltungsprozess kommen. Insbesondere, wenn die Fachbereiche ihr Wissen an Andere weitergeben, beispielsweise ein weiterentwickeltes Antragssystem, welches die Durchlaufzeiten verringert. Damit sich dieser Teamgeist und die Innovationskraft entwickelt, sind Freiräume wichtig. In diesem Zusammenhang spricht man von einer „lernenden Organisation“, welche aus der Weitergabe des Wissens Einzelner profitiert, so dass die Leistungsfähigkeit in der ganzen Organisation steigt. Die Motivation der Mitarbeiter erhöht sich dadurch, dass die Beteiligten der Meinung jedes Einzelnen den notwendigen Respekt und Anerkennung entgegenbringen.

Durch die Hinterlegung der Ziele mit Kennzahlen können die Mitarbeiter kontinuierlich und konzentriert an den Zielvereinbarungen arbeiten. Die Erwartungen sind klar und transparent und somit für jeden nachvollziehbar. Das Ergebnis kann in seinem Zielerreichungsgrad selbstständig immer wieder nachgeprüft werden. Der Mitarbeiter lernt durch diese Führungstechnik eigenverantwortlich Aufgaben zu erledigen - durch diese gegebenen Freiräume identifiziert er sich mit diesen. Werden die Ziele dann durch eigene Planungsmaßnahmen realisiert, erfährt der Mitarbeiter ein Erfolgserlebnis, welches ihn ermutigt, diese Arbeitsleistung auch bei anderen Aufgabenstellungen beizubehalten, damit das gewünschte Ziel baldmöglichst realisiert wird. Dieses Erfolgserlebnis wird verstärkt, wenn das Ziel herausfordernd ist, sodass die Zielerreichung einen gewissen Ehrgeiz „weckt“, welcher das Leistungspotential des Einzelnen nochmals maßgeblich erhöht.

Wendet der Vorgesetzte die Zeit auf, zusammen mit den Mitarbeitern Ziele und Kennzahlen zu entwickeln, stehen für alle die Prioritäten für das individuelle Handeln fest. Allen Beteiligten ist es somit möglich, wesentlich schneller auf Veränderungen zu reagieren. Durch die gut durchdachte Zielstruktur können Fehlentscheidungen vermieden werden, welche vielleicht entstünden, wenn man diese planlos entschiede. Vorteilhaft ist es, Zwischenziele festzulegen, damit bei

Fehlentwicklungen noch rechtzeitig reagiert und gegengesteuert werden kann

Durch das Instrument der Balanced Scorecard kann der Vorgesetzte gezielte Erfolgskontrollen durchführen. Auf Grund der gemeinsamen Erarbeitung kann sie auch als Basis für eine transparente Mitarbeiterbeurteilung herangezogen werden. Durch die Zielvereinbarungen muss der Vorgesetzte nun nicht mehr jeden Arbeitsschritt kontrollieren und wird so in seinem Arbeitsaufwand entlastet. Er kann seine Prioritäten neu sortieren. Durch die Zielvereinbarungen werden dem Mitarbeiter innerhalb seines Tätigkeitsbereiches neue Freiräume eingeräumt, um sich selbst verwirklichen zu können. Er plant nun selbstständig und entscheidet, auf welche Weise er die Ziele realisieren möchte.

3.2.3 Delegation - Planung, Entscheidung und Realisierung

Die Fachbereiche erhalten durch Delegation neben ihrer fachlichen und technischen Verantwortung ebenso die Produktverantwortung. Mit dem zugeteilten Budget entscheiden die Mitarbeiter selbst, ob sie für den Planungs-, Entscheidungs- und Realisationsprozess (siehe Abbildung 3.2) des vereinbarten Zieles die Serviceleistungen der Querschnittsämter in Anspruch nehmen wollen. Auf diese Weise bekommen die einzelnen Fachbereiche nicht mehr nur Sach- und Dienstleistungen sowie Personal zugeteilt, ohne dass sie diese Leistung durch eine interne Verrechnung mit ihrem Budget „eingekauft“ haben. Diese neue Handhabung stärkt zum Einen das Kostenbewusstsein der Mitarbeiter, die nun den Prozess der Produkterstellung von Anfang bis Ende zu betreuen und zu verantworten haben, zum Anderen können sie sich gezielter organisieren und ihre Arbeitsabläufe selbst gestalten. Durch die hinzugewonnene Eigenverantwortung werden nicht mehr so viele Stellen am Entscheidungsprozess beteiligt, was dazu beiträgt, dass die Produkterstellung schneller und kostengünstiger erfolgt und dadurch modernisiert wird. Die Mitarbeiter können auf diese Weise noch effektiver arbeiten, was sich sowohl positiv auf die Kundenzufriedenheit, als auch auf die Motivation der Mitarbeiter und deren Arbeitsleistung auswirkt.

Diese Delegation trägt zu einer zusätzlichen Vertrauensbildung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern bei. Mit dieser Eigenverantwortung bei der Aufgabenerfüllung eröffnen sich neue Gestaltungsmöglichkeiten. Die Fachbereiche entscheiden nun innerhalb gesetzlicher Rahmenbedingungen, wie sie diese Aufgabenerledigung anpacken wollen. Der Vorgesetzte sollte die Rolle eines „Coaches“ einnehmen, das heißt nur beratend und unterstützend die Produkterstellung begleiten. Auf diese Weise ist es möglich, die Mitarbeiter in ihren Fähig- und Fertigkeiten an diesem Prozess beteiligen. Dieses Können und auch Dürfen stärkt das Selbstvertrauen des einzelnen Mitarbeiters, woraus sich der Wille und die Motivation entwickelt, sich selbst durch erhöhte Arbeitsleistung einzubringen. Nur durch diese Innovationsfähigkeit der Organisation und ihrer

Beschäftigten gelingt es, den Prozessablauf neu zu strukturieren und zu modernisieren.

Ein weiterer Synergieeffekt wird durch die Kooperation der einzelnen Fachbereiche gewonnen. Dank der abgeflachten Hierarchiestrukturen kommt es zu einer besseren Kommunikations- und Informationsvernetzung, wodurch die Leistungspotentiale der einzelnen Fachbereiche gerade in der Produkterstellungsphase besser ausgeschöpft werden können. Dies trägt zu einem guten Betriebsklima und einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sowie -leistung bei, was sich wiederum positiv auf die Motivation des einzelnen Mitarbeiters auswirkt.

3.2.4 Bedeutung der Mitarbeitergespräche

Die Mitarbeiter arbeiten motivierter an der Erreichung von Zwischen- und Endzielen, wenn sie von der Führungsebene eine Rückmeldung über den Erfüllungsgrad der jeweiligen Ziele erhalten. Im Gespräch erfährt der Vorgesetzte zudem, wie der Mitarbeiter selbst die Aufgabenerfüllung beurteilt. Diese Ursachenzuschreibung wird maßgeblich von der eigenen Einstellung geprägt und diese entsprechend unterschiedlich interpretiert. Es wird der Versuch unternommen, eine Erklärung für den erreichten Zielzustand, sei es von Erfolg oder Misserfolg, zu finden. Eine Person kann sich die Fähigkeiten beispielsweise stabil und internal und die Aufgabenschwierigkeit stabil und external erklären. Eine andere Möglichkeit besteht darin, sich den erreichten Zielzustand internal und variabel, beispielsweise durch erhöhte Anstrengung, zu erklären. Werden die Ursachen hierfür dem Pech oder Glück, also dem Zufall, zugeschrieben, handelt es sich um einen externalen und variablen Erklärungsversuch. Es ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter die Gründe für den erreichten Zielzustand als unveränderlich ansehen und bereits den Erfolg oder Misserfolg vorhersehen. Deshalb ist die „Rolle“ des Vorgesetzten im Mitarbeitergespräch von großer Bedeutung. Er beeinflusst durch sein Führungsverhalten die Wahrnehmung und der Ursachenzuschreibung positiv. Gerade wenn der Mitarbeiter die Ursachen für einen Misserfolg seinem Pech zuschreibt, ist der Vorgesetzte in seiner Anwendung von emotionaler Intelligenz gefordert, um ihm aufzuzeigen, dass man durch konzentriertes und konsequentes Arbeiten diesen Zustand verändern kann. Für weitere Aufgaben ist es wichtig, positiv auf die eigene Einstellung und Erwartungshaltung einzuwirken, damit die Sinnhaftigkeit der vereinbarten Ziele weiter erhalten bleibt.

Den Mitarbeitern sollten die Misserfolge im Gespräch nicht durch persönliche Schuldzuweisungen und destruktive Kritik mitgeteilt werden. Es ist von Bedeutung, das Gespräch auf einer angenehmen, konstruktiven und kooperativen Ebene zu führen. In dieser Atmosphäre vermittelt die Führungskraft, dass Fehler in dieser Organisation nicht als „Schwäche“, sondern als eine Chance begriffen wird und sich daraus ein Lerneffekt erzielen lässt. Nur durch das Begehen von Fehlern ist es möglich, innovationsfähig zu bleiben und neue Ideen

für den Prozessablauf zu entwickeln.

Diese Kooperation trägt zur Vertrauensbildung zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern bei, sodass daraus der notwendige Respekt füreinander entsteht. Auf diese Weise gewinnt der Vorgesetzte an Ansehen und Autorität gegenüber seinen Beschäftigten. Der Vorgesetzte trägt durch ein modernes Führungsverständnis und die Schaffung einer guten Kommunikations- und Informationsstruktur dazu bei, das Selbstwertgefühl zu stärken und die Motivation der Mitarbeiter für weitere Ziele und deren Realisierung zu erhalten.

Im Mitarbeitergespräch wird aber nicht nur Kritik konstruktiv geäußert, sondern genauso wird den Beschäftigten die Anerkennung für eine besondere und engagierte Arbeitsleistung entgegengebracht. Der Vorgesetzte sollte gerade solche positive Rückmeldungen ansprechen und sie nicht als Selbstverständlichkeit ansehen. Denn nur, wenn eine gute Arbeitsleistung in hinreichendem Maße wertgeschätzt und durch den direkten Vorgesetzten anerkannt wird, ist der Mitarbeiter motiviert, diese zu wiederholen. Im Kontext des Gesprächs bietet es sich an, gemeinsam mit seinen Mitarbeitern die jeweiligen Entwicklungschancen zu erörtern und die Aufstiegsmöglichkeiten für die weitere berufliche Laufbahn offen anzusprechen.

3.2.5 Organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten - Implementierung

Motivationsanreize werden ebenso durch eine gut durchdachte Organisationsstruktur geschaffen. Hierbei könnte überlegt werden, was bei der Leitbildentwicklung neben den Mitarbeitern auch die Vertreter der politischen Parteien im Gemeinderat und den Personalrat miteinzubeziehen. Auf diese Weise sind die Räte informiert, was in der Verwaltung abläuft, sodass dadurch das Vertrauensverhältnis zur Verwaltung maßgeblich gestärkt wird. Dadurch kommt es zu einer klaren Verantwortungsabgrenzung, bei der der Gemeinderat wirklich nur das „Was“ - die Oberziele - vorgibt und die Verwaltung überlegt, wie sie diese realisieren will. Durch die Einführung eines vierteljährlichen Berichts, welcher über die Fortschritte und den Zielerreichungsgrad berichtet, werden die Beteiligten motivierter sein, dem Gemeinderat durch eine erhöhte Arbeitsleistung gute Ergebnisse zu präsentieren, woraus im Umkehrschluss die Anerkennung und Zufriedenheit des Rates resultiert.

Für den Zielfindungsprozess könnte man sich fachübergreifende Arbeitsgruppen überlegen, die für die Ziele ein Kennzahlensystem entwickeln, welches dann für die gesamte Verwaltung klar und transparent ist. Bei dieser organisatorischen Ausgestaltung ist zu überlegen, ob man einen externen Berater für die Moderation hinzuzieht, um eine neutrale und loyale Sichtweise der vorliegenden Situation zu erhalten. Die abgeflachten Hierarchieebenen tragen zusätzlich dazu bei, dass die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Fachbereichen kommunizieren und kooperieren, um die „smarten Ziele“ gemeinsam festzulegen. Aus

dieser Zusammenarbeit entwickelt sich ein „Wir-Gefühl“, welches sowohl positive Auswirkungen auf das Betriebsklima, als auch auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter hat. Auf Basis dieser Einzelergebnisse wird nun gemeinsam mit der Führungsspitze ein Leitbild entwickelt, mit dem sich durch die Partizipation alle Beschäftigten identifizieren und sich gegenseitig motivieren.

Bei den einzelnen Zielvereinbarungen wird auf das gemeinsam entwickelte Leitbild Bezug genommen. Als Führungskraft sollte man hier den jeweiligen „Reifegrad“ berücksichtigen und überlegen, ob es sinnvoll ist, eine Stelle „Ausbildung neuer Mitarbeiter“ zu schaffen, damit diese optimal betreut werden. Nur durch engagiertes und motiviertes Personal ist es möglich, die Organisation mit neuen Innovationen und kreativen Ideen auf den Modernisierungsprozess einzustimmen.

Durch die Delegation einer Aufgabe wird die Entscheidungsverantwortung im Planungs-, Handlungs- und Realisierungsprozess übertragen. Dies führt dazu, dass die Mitarbeiter in ihrer Eigenverantwortung gestärkt werden und dementsprechend motivierter sind, die Zielvereinbarungen bestmöglich zu erfüllen. Durch eine gleichzeitige Kopplung an ein regelmäßiges Berichtswesen kann ein Früherkennungssystem etabliert werden, um damit eine rechtzeitige Reaktion auf entstehende Abweichungen zu gewährleisten und sie so zu berichtigen. Deshalb ist es sinnvoll, eine Controllingstelle einzurichten, welche die Koordinations- und Steuerungsfunktion übernimmt, indem sie die eingehenden Berichtsdaten überwacht. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die Führungsebene den Überblick behält. Auch über den Erreichungsgrad der Zwischenziele kann ein kontinuierliches Berichtswesen dank der entwickelten Indikatoren und hinterlegten Kennzahlen bereits frühzeitig vor bedrohenden Störgrößen im Zielrealisierungsprozess warnen, so dass noch Gegenmaßnahmen einzuleiten sind. Auf diese Weise ist man in der Lage die Auswirkungen für die gesamte Organisation zu erkennen. Durch diese Rückkopplung und Evaluation ist es der Führungsebene möglich schneller zu reagieren und durch gezielte Unterstützung die Mitarbeiter auf den „richtigen Weg“ zur Zielrealisierung zu bringen. Zudem kann jeder Mitarbeiter den jeweiligen Erfüllungsgrad aus dem Berichtswesen entnehmen und Rückschlüsse für den eigenen Handlungsprozess ziehen. Durch die Möglichkeit der systematischen und transparent werdenden Rückkopplung und Evaluation sind alle Beteiligten fähig, schon im Voraus die Auswirkungen für die Zukunft zu erahnen und daraus den „Wert“ ihrer eigenen Tätigkeit zu ersehen, weil diese die gesamte Wertschöpfung der Organisation maßgeblich beeinflusst.

Mitarbeitergespräche sollten höchstpersönlich vom direkten Vorgesetzten durchgeführt werden, denn dies zeugt von gegenseitigem Respekt und Anerkennung. Als Grundlage für die Mitarbeitergespräche werden die Zielvereinbarungen und das Überwachungssystem der Controllingsstelle herangezogen, sodass dadurch ein transparenter Maßstab für die Mitarbeitergespräche und -beurteilungen

angesetzt wird. In diesem Gespräch erfolgt eine Analyse der erreichten Ziele. Man erklärt sich, warum es beispielsweise eine Abweichung zwischen dem erreichten und angestrebten Zustand gibt. Die Ursachenforschung trägt hierbei maßgeblich zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei.

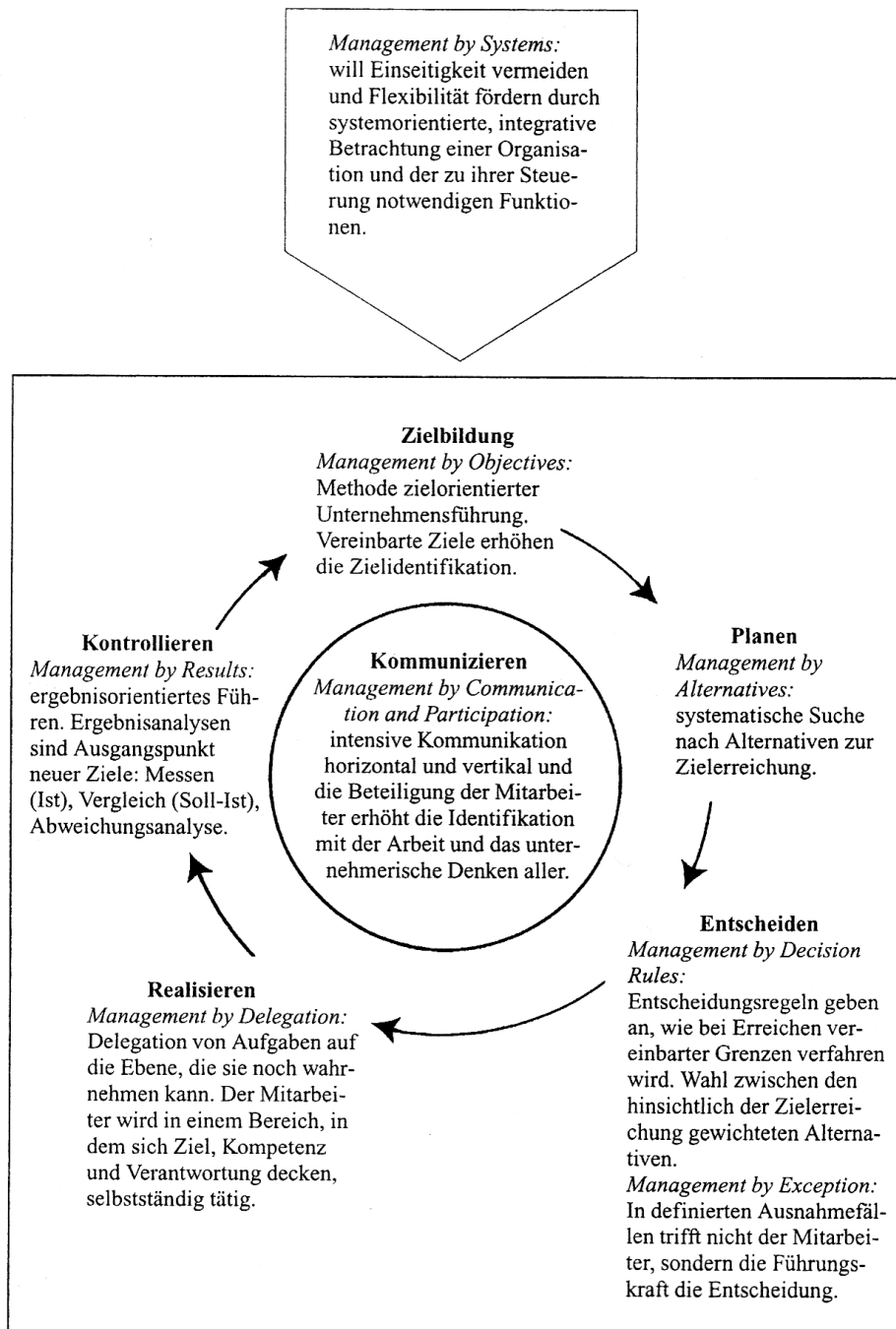


Abbildung 3.2: Management-Techniken im Führungsprozess, vgl. Rolf Wunderr 1993, S. 11.

4. Ergebnisse aus der Befragung

Damit in dieser Arbeit ein Praxisbezug entsteht, wurden zur Abwägung der Pro- und Kontraargumente 18 Kommunen im Kreis Göppingen diesbezüglich telefonisch und schriftlich befragt (siehe Fragebogen im Anhang). Die Ergebnisse stellen sich wie folgt dar:

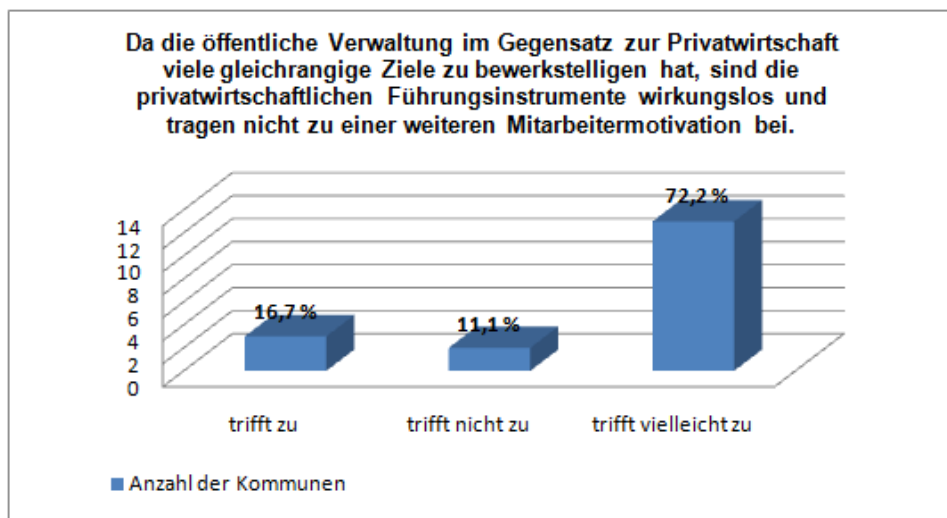


Abbildung 4.1: These 1

Bei der **These 1**, dass die öffentliche Verwaltung im Gegensatz zur Privatwirtschaft viele gleichrangige Ziele zu bewerkstelligen hat und die privatwirtschaftlichen Führungsinstrumente wirkungslos sind und nicht zu einer weiteren Mitarbeitermotivation beitragen (siehe Abbildung 4.1) kommen 72,2 Prozent der Kommunen zu keinem eindeutigen Ergebnis. Gerade einmal 16,7 Prozent stimmen zu, dass durch die privatwirtschaftlichen Führungsinstrumente weitere Motivationsanreize gesetzt werden können. 11,1 Prozent verwerfen diese These.

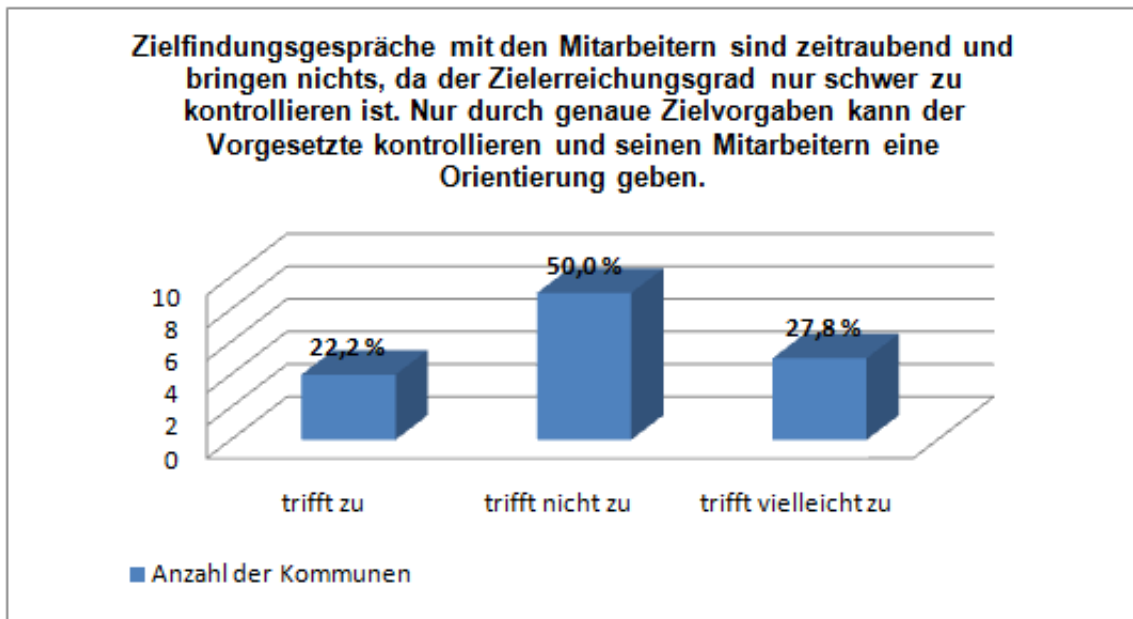


Abbildung 4.2: These 2

Ein gutes Fünftel der befragten Kommunen stimmt der **These 2** zu, dass Zielfindungsgespräche mit den Mitarbeitern zeitraubend sind und nichts bringen, da der Zielerreichungsgrad nur schwer zu kontrollieren ist. Nur durch genaue Zielvorgaben kann der Vorgesetzte kontrollieren und seinen Mitarbeitern eine Orientierung geben (siehe Abbildung 4.2). Dies könnte daran liegen, dass die Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern nicht kaskadenartig vom gesetzten Oberziel abgeleitet, sondern differenziert davon betrachtet werden. Die Konsequenzen sind Fehlentwicklungen, welche das Gesamtziel in weite Ferne rücken lassen. Dadurch, dass Ziele oftmals nicht ausreichend kommuniziert werden, sind sie für die Beschäftigten nur schwer nachvollziehbar und fraglich in der Umsetzung. Immerhin 50 Prozent der Kommunen sehen die Zielfindungsgespräche als sinnvoll an. Durch eine gemeinsame Erarbeitung der Kennzahlen für den Zielerreichungsgrad werden die Ziele für die Beschäftigten transparent und somit nachvollziehbar. Auf diese Art und Weise wird allen Beteiligten vor Augen geführt, wie sich der jeweilige Zielerreichungsgrad auf die gesamte Organisation auswirkt. Die Kontrolle wird den Vorgesetzten dadurch erleichtert.

Fast 5,6 Prozent der Führungskräfte stimmen der **These 3** zu, dass der kooperative Führungsstil dazu führt, dass der Vorgesetzte gegenüber seinen Mitarbeitern die Autorität verliert und zudem Entscheidungsprozesse auf unnötige Weise verzögert werden. Die Gespräche sind vielleicht sehr zeitintensiv aber sie können in der Zielrealisierung und -umsetzung vorteilhaft sein. Beinahe alle befragten Kommunen sind gleichermaßen der Auffassung, dass sie durch Anwendung des kooperativen Führungsstils nicht an ihrer Autorität eingebüßt haben (siehe Abbildung 4.3). Die Partizipation der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess wird als positiv empfunden. Basiert eine getroffene Entscheidung

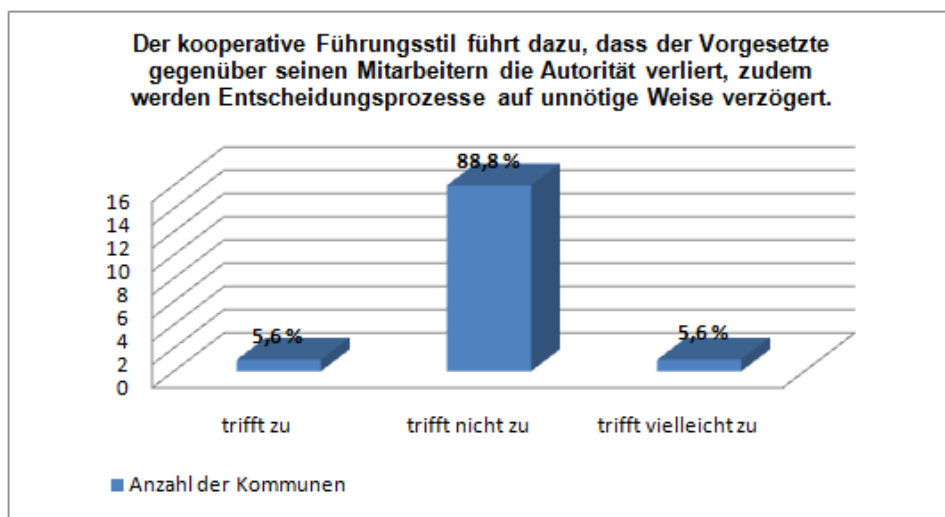


Abbildung 4.3: These 3

auf einer guten Informations- und Kommunikationsebene zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, kann eher davon ausgegangen werden, dass die Beteiligten bereit sind, diese zu akzeptieren und somit mittragen.

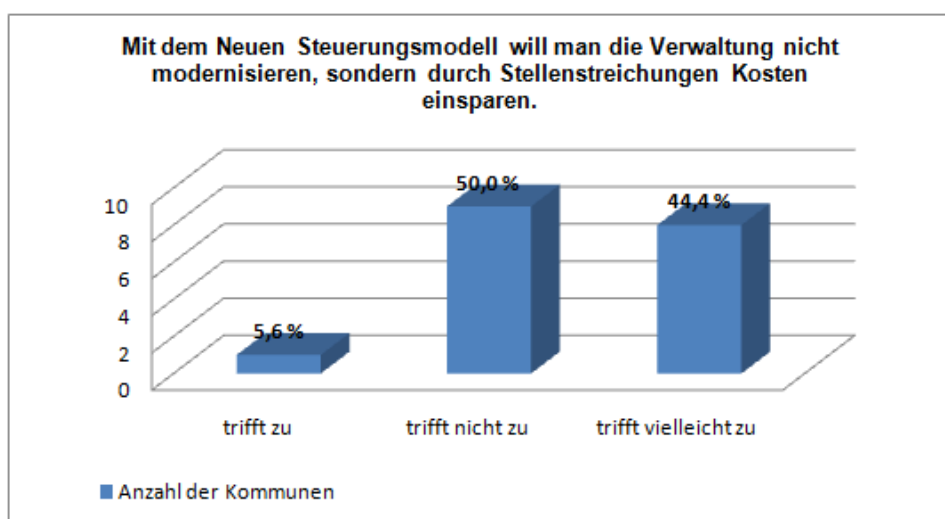


Abbildung 4.4: These 4

Gerade einmal die Hälfte der Kommunen bewerten die **These 4** mit der Aussage, dass man mit dem Neuen Steuerungsmodell die Verwaltung nicht modernisieren, sondern durch Stellenstreichungen Kosten einsparen will (siehe Abbildung 4.4) als nicht zutreffend und 44,4 Prozent der befragten Kommunen sind sich unschlüssig darüber, ob die Verwaltungsreform wirklich für die Stellenstreichungen verantwortlich ist. Ein Erklärungsversuch könnte sein, dass parallel zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells in den 90-er Jahren Stellenstreichungen stattfanden, die auf Grund der herrschenden Finanzkrise und eines knappen Haushaltsetats von Nöten waren. Viele Beschäftigte in den Kommu-

nen bezogen diese auf die eingeführte Verwaltungsreform. Nimmt man jedoch an, dass die Umsetzung einer Reform immer eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt, ist dies recht unwahrscheinlich, da das Neue Steuerungsmodell und die Stellenstreichungen zeitgleich auftraten. Deshalb könnte man auch vermuten, dass die Stellenstreichungen auf Grund einer vorliegenden Finanzkrise und knappen Haushaltsetats vollzogen wurden und es sich um ein unglückliches Zusammentreffen vielerlei Faktoren zur selben Zeit handelte und diese nicht unbedingt im Zusammenhang gesehen werden können.

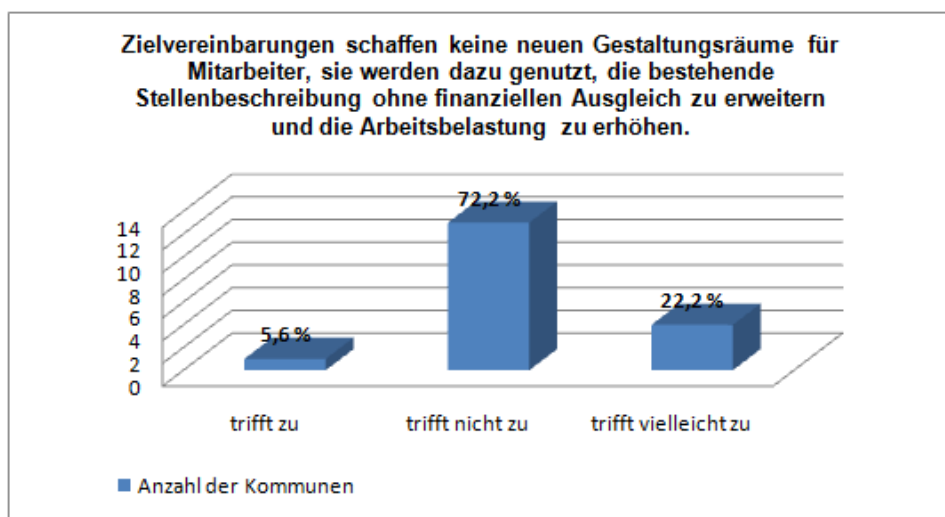


Abbildung 4.5: These 5

Fast ein Drittel der Kommunen sind in **These 5** der Auffassung, dass durch die Etablierung von Zielvereinbarungen neue Gestaltungsräume für die Beschäftigten geschaffen werden, sie werden dazu genutzt, die bestehende Stellenbeschreibung ohne finanziellen Ausgleich zu erweitern und die Arbeitsbelastung zu erhöhen. Eine Mehrbelastung des Arbeitsaufwands wird hierbei nur mit Vorbehalt bejaht. Dies könnte daran liegen, dass die Vereinbarungen richtigerweise im Rahmen der vorhandenen Stellenbeschreibungen vorgenommen werden. Auf diese Weise können die Mitarbeiter nun selbst überlegen, wie sie die Ziele realisieren wollen. Innerhalb eines zur Verfügung stehenden Budgets sind sie frei in der Umsetzung der Zielvereinbarungen, woraus sich ebenfalls eine Motivationssteigerung und Arbeitszufriedenheit ergeben kann (siehe Abbildung 4.5). Gerade einmal 22,2 Prozent der befragten Kommunen ziehen es in Erwägung, dass sich durch Zielvereinbarungen die Arbeitsbelastung erhöhen könnte. Nur 5,6 Prozent stimmen dieser These letztendlich zu.

Bezüglich **These 6**, dass Ziele motivieren können, wenn sie gemeinsam mit den Mitarbeitern erörtert und durch ein transparentes Kennzahlensystem präzisiert werden, empfinden die Mehrzahl der befragten Kommunen Ziele als motivierend (siehe Abbildung 4.6). Auf diese Weise ist jeder Beschäftigte in der Lage seinen Zielerreichungs- und -erfüllungsgrad nachzuprüfen und die Bewertung

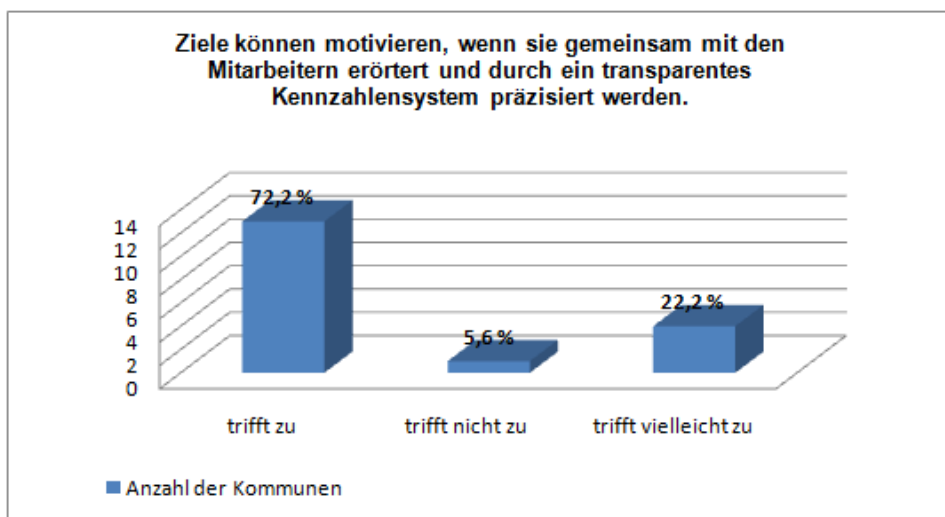


Abbildung 4.6: These 6

anhand dessen nachzuvollziehen. Etwa ein Fünftel der Befragten stimmt dieser These in mancher Hinsicht zu.

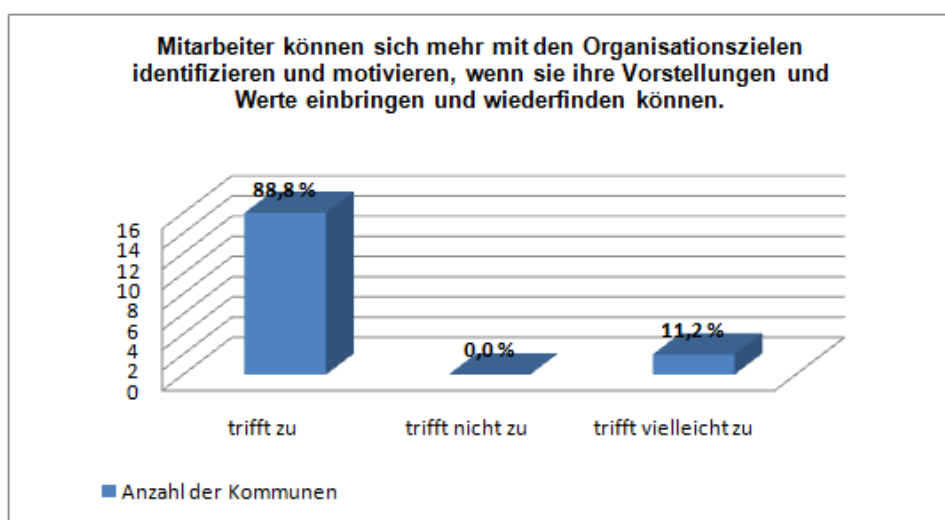


Abbildung 4.7: These 7

Mit der aufgestellten **These 7**, wodurch sich Mitarbeiter mehr mit den Organisationszielen identifizieren und motivieren können, wenn sie ihre Vorstellungen und Werte einbringen und auch wiederfinden, haben stolze 88,8 Prozent der Führungskräfte in den Kommunen die Erfahrung gemacht, dass eine Verknüpfung der Vorstellungen und Werten der Beschäftigten mit den Organisationszielen sinnvoll ist. Dadurch, dass die Ziele gemeinsam in einem Leitbild und in den Zielvereinbarungen festgelegt werden, gelingt es den Mitarbeitern, sich selbst darin wiederzufinden und sich auf diese Weise damit zu identifizieren (siehe Abbildung 4.7).

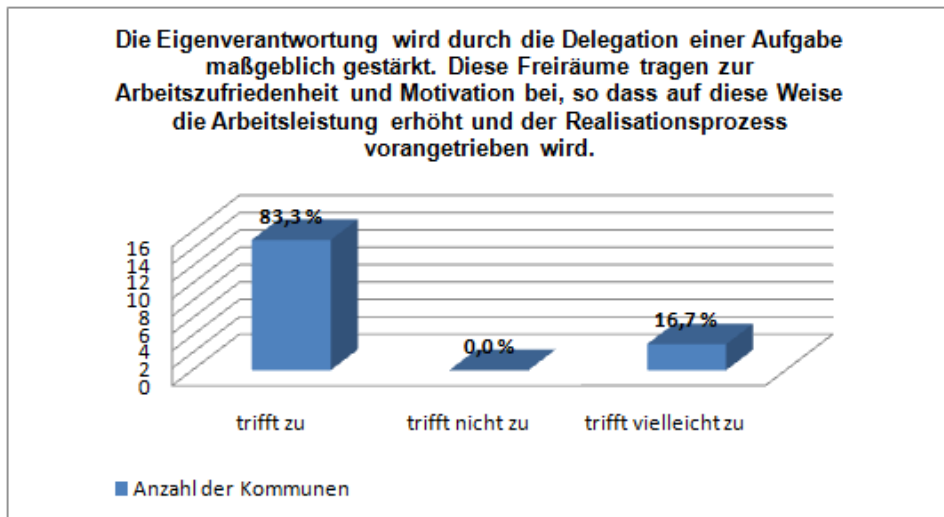


Abbildung 4.8: These 8

Eine überwältigende Mehrheit der Befragten stimmt **These 8** zu, dass die Eigenverantwortung durch die Delegation einer Aufgabe maßgeblich gestärkt wird. Diese Freiräume tragen zur Arbeitszufriedenheit und Motivation bei, so dass auf diese Weise die Arbeitsleistung erhöht und der Realisationsprozess vorangetrieben wird. (siehe Abbildung 4.8). Die befragten Kommunen sehen eine Stärkung der Eigenverantwortung in der Delegation einer Aufgabe. Die daraus resultierenden Freiräume bieten die Möglichkeit der Selbstverwirklichung, welche wiederum die „Spitze“ der Bedürfnispyramide nach Maslow darstellt. Gerade einmal 16,7 Prozent sehen diese These lediglich in manchen Aufgabenbereichen bestätigt. Diese Aussage wurde in keinerlei Hinsicht als unzutreffend bewertet.

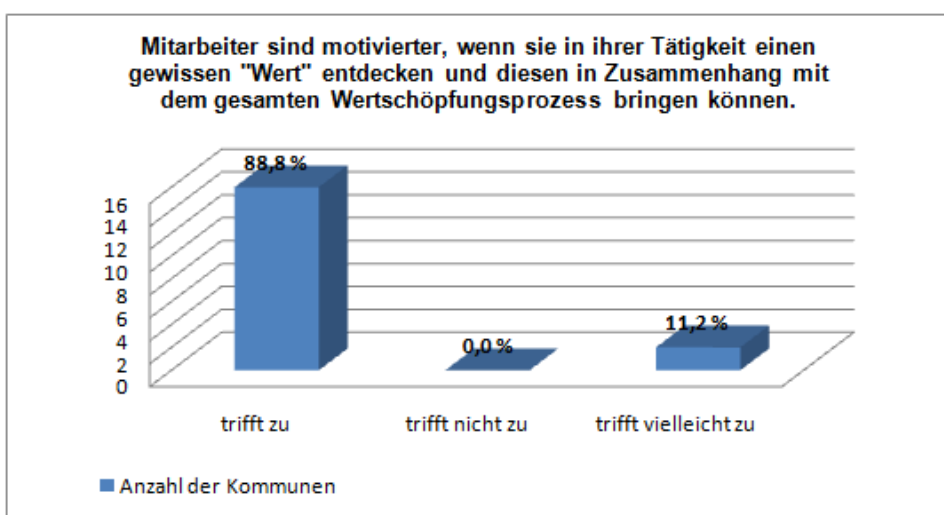


Abbildung 4.9: These 9

In **These 9** war zu erwarten, dass Mitarbeiter motivierter sind, wenn sie in ihrer Tätigkeit einen gewissen „Wert“ entdecken und diesen in Zusammenhang mit dem gesamten Wertschöpfungsprozess bringen können. Für etwa 90 Prozent der Mitarbeiter der befragten Kommunen trifft dies zu (siehe Abbildung 4.9). Nur eine Minderheit der Befragten benötigt für die Arbeitsmotivation nicht unbedingt die Einordnung in die globalen Zusammenhänge der Organisation verneint diese These jedoch auch nicht.

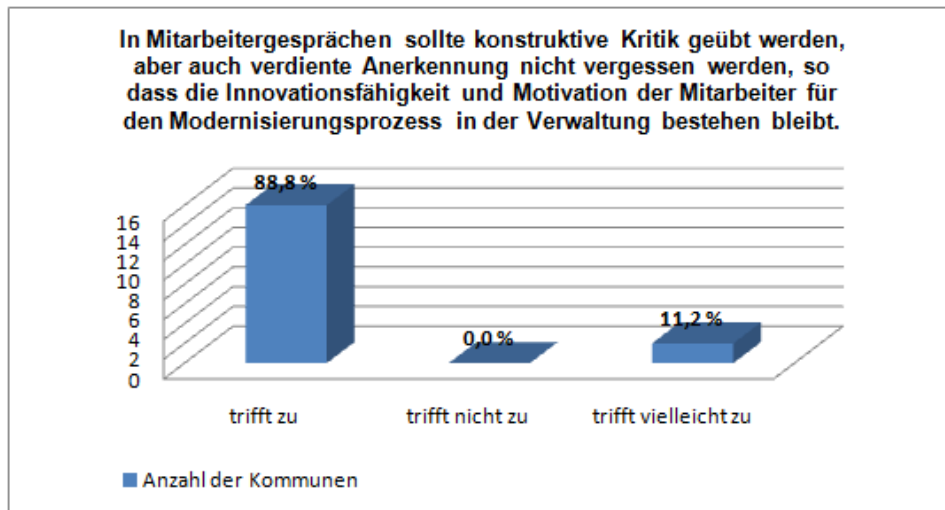


Abbildung 4.10: These 10

Eine Mehrheit von 88,8 Prozent der Führungskräfte in den befragten Kommunen sehen **These 10** als unabdingbar an, dass in Mitarbeitergesprächen konstruktive Kritik geübt, aber auch die verdiente Anerkennung nicht vergessen werden sollte, so dass die Innovationsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter für den Modernisierungsprozess in der Verwaltung bestehen bleibt (siehe Abbildung 4.10). Die verdiente Anerkennung darf nicht unterschlagen werden, um die Motivation der Mitarbeiter für weitere Aufgaben zu stärken und zu erhöhen. Keiner der Befragten verneint diese These, aber immerhin 11,2 Prozent können dieser Aussage nur eingeschränkt beipflichten.

4.1 Fazit

Mit der Verwaltungsreform und der Einführung des Neuen Steuerungsmodells erhielten die Kommunen, selbst wenn die privatwirtschaftlichen Führungsinstrumente nicht eins zu eins umsetzbar sind, ergänzende Ansatzpunkte für die Mitarbeitermotivation innerhalb des Managementprozesses. Mittlerweile messen die Vorgesetzten dem Führen von Zielfindungsgesprächen eine große Bedeutung bei, denn erst durch diese lernt man die Mitarbeiter und ihre eigenen Wert- und Zielvorstellungen kennen. Nur auf diesem Wege ist die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes möglich, welches auf eine breite Akzeptanz,

sowohl intern wie auch extern, stößt. Aus der Partizipation der Mitarbeiter resultiert eine bessere Identifikation mit den Organisationszielen, so dass die Beschäftigten bereit sind, diese effizient und effektiv umzusetzen.

Ein Autoritätsverlust durch Einsetzen des kooperativen Führungsstils haben die Vorgesetzten in den Kommunen nicht erlebt. Dies könnte mit der steigenden Wertschätzung der Arbeit, welche die Mitarbeiter erbringen, und der Anwendung der Fertigkeiten aus dem modernen Führungsverständnis heraus erklärbar sein, denn so sind die Beschäftigten tendenziell gewillter, dem Vorgesetzten den notwendigen Respekt und Wertschätzung entgegenzubringen.

Man kann die Zielvereinbarungen als einen „Meilenstein“ der Verwaltungsreform betrachten. Mit ihrer Hilfe wurden den Mitarbeitern, sogar innerhalb der vorhandenen Stellenbeschreibung, neue Handlungs- und Gestaltungsräume eröffnet. Die einzelnen Fachbereiche tragen durch die Vereinbarungen für einzelne Aufgaben und Projekte in der Realisierung von Anfang bis Ende selbst die Verantwortung. Sie entscheiden jetzt, ob sie Leistungen von außen in Anspruch nehmen wollen oder nicht. In diesem Kontext können sich die Kommunen nun fragen, ob sie als öffentliche Hand private Investoren mit ins „Boot“ nehmen, die sogenannten Public-Private-Partnerships (PPP), um so manches wegen knapper Finanzmittel auf der Kippe stehende Projekt doch noch zum Wohle der Bürger umzusetzen. Diese Delegation stärkt maßgeblich die Eigenverantwortung und die Motivation der Mitarbeiter, was sich wiederum positiv auf die Arbeitsleistung auswirkt. Damit die Zielvereinbarungen und deren Erreichungsgrad wirklich erfolgsversprechend sind, sehen es die befragten Kommunen als eine unabdingbare Voraussetzung an, den Entscheidungs-, Planungs-, sowie Realisierungsprozess unterstützend und beratend zu begleiten und durch ein Früherkennungssystem rechtzeitig Fehlentwicklungen entgegenzusteuern.

Als ebenso wichtig gelten hierbei die Rückkopplung und die Rücksprache mit den Mitarbeitern. Diese regelmäßigen Mitarbeitergespräche sind durchaus zeintensiv, geben den Beschäftigten jedoch einen wichtigen Hinweis über noch bestehende Schwächen und ihre vorhandenen Stärken, so dass sich darüber das bestehende Entwicklungspotential ableiten lässt, welches für die Innovationskraft der Organisation einen unschätzbaren Wert darstellt. Die befragten Kommunen haben also erkannt, dass die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter notwendige Voraussetzungen für eine gute Arbeitsleistung darstellen. Deshalb ist es wichtig, dass die Führungskräfte in den Kommunen alle erdenklichen Motivationsanreize innerhalb des Managementprozesses voll ausschöpfen, um den Mitarbeitern die Werthaftigkeit ihrer Tätigkeit nahe zu bringen.

Nur wenn es den Vorgesetzten gelingt, den Beschäftigten alle sich durch das Neue Steuerungsmodell bietenden Chancen und Handlungsfreiräume aufzuzeigen, stehen die Mitarbeiter hinter den Organisationszielen und tragen diesen „Mehrproduktendienstleistungsgedanken“ gegenüber unseren „Kunden“ in sich. In den Kommunen wurde seit Einführung der Verwaltungsreform schon viel bewegt. Beispielhaft für den Fortschritt können die Einrichtung von Bürgerbüros, die Verlängerung der Öffnungs- und Sprechzeiten, sowie ein erweitertes und ausgebauten Internetangebot genannt werden.

Doch dieser Modernisierungsprozess in den öffentlichen Verwaltung wäre nie ohne die Hilfe vieler engagierter und motivierter Mitarbeiter realisierbar gewesen. So lässt sich als Fazit dieser Arbeit festhalten, dass die Mitarbeitermotivation als Modernisierungsaspekt dient und diese auch für einen guten Verlauf des Modernisierungsprozesses und der Imageverbesserung von herausragender Bedeutung ist.

A. Umfrage

A.1 Umfragebogen

In diesem Anhang befindet sich das Anschreiben (s. Tabelle A.1) und der Fragebogen (s. Tabelle A.2), mit dem die Umfrage durchgeführt wurde.

Tabelle A.1: Anschreiben

Ich freue mich, dass Sie sich in unserem Telefonat dazu bereit erklärt haben, bei der Umfrage mitzumachen. Ihre Ansichten tragen dazu bei, dass ich in meiner Diplomarbeit zum Thema: „Mitarbeitermotivation als Modernisierungsaspekt“ eine Abwägung treffen kann. Ich danke Ihnen, dass Sie sich kurz 5–10 Minuten Zeit nehmen, um die nachfolgenden 10 Thesen durchzulesen und mit der für Sie zutreffende Antwort anzukreuzen. Bitte faxen Sie Ihren beantworteten Fragebogen an mich zurück. Meine Faxnummer: 07331–xxxxxx.

Tabelle A.2: Format des Umfragebogens

Nr.	Thesen	ja	nein	vielleicht
1	Da die öffentliche Verwaltung im Gegensatz zur Privatwirtschaft viele gleichrangige Ziele zu bewerkstelligen hat, sind die privatwirtschaftlichen Führungsinstrumente wirkungslos und tragen nicht zu einer weiteren Mitarbeitermotivation bei.			
2	Zielfindungsgespräche mit den Mitarbeitern sind zeitraubend und bringen nichts, da der Zielerreichungsgrad nur schwer zu kontrollieren ist. Nur durch genaue Zielvorgaben kann der Vorgesetzte kontrollieren und seinen Mitarbeitern eine Orientierung geben.			
3	Der kooperative Führungsstil führt dazu, dass der Vorgesetzte gegenüber seinen Mitarbeitern die Autorität verliert, zudem werden Entscheidungsprozesse auf unnötige Weise verzögert.			
4	Mit dem Neuen Steuerungsmodell will man die Verwaltung nicht modernisieren, sondern durch Stellenstreichungen Kosten einsparen.			
5	Zielvereinbarungen schaffen keine neuen Gestaltungsräume für Mitarbeiter, sie werden dazu genutzt, die bestehende Stellenbeschreibung ohne finanziellen Ausgleich zu erweitern und die Arbeitsbelastung zu erhöhen.			
6	Ziele können motivieren, wenn sie gemeinsam mit den Mitarbeitern im Zielfindungsgespräch erörtert werden und durch ein transparentes Kernzahlensystem präzisiert werden.			
7	Mitarbeiter können sich mehr mit den Organisationszielen identifizieren und motivieren, wenn sie ihre Vorstellungen und Werte einbringen und auch wiederfinden können.			
8	Die Eigenverantwortung wird durch die Delegation einer Aufgabe maßgeblich gestärkt. Diese Freiräume tragen zur Arbeitszufriedenheit und Motivation bei, so dass auf diese Weise die Arbeitsleistung erhöht und der Realisationsprozess vorangetrieben wird.			
9	Mitarbeiter sind motivierter, wenn sie in ihrer Tätigkeit einen gewissen „Wert“ entdecken und diese in Zusammenhang mit dem gesamten Wertschöpfungsprozess bringen können.			
10	In Mitarbeitergesprächen sollte konstruktive Kritik geübt, aber auch die verdiente Anerkennung nicht vergessen werden, so dass die Innovationsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter für den Modernisierungsprozess in der Verwaltung bestehen bleibt.			

A.2 Umfrageergebnisse–tabellarisch

Tabelle A.3: Thesen

	trifft zu	trifft nicht zu	trifft vielleicht zu
These 1	3	2	13
These 2	4	9	5
These 3	1	16	1
These 4	1	9	8
These 5	1	13	4
These 6	13	1	4
These 7	16	0	2
These 8	15	0	3
These 9	16	0	2
These 10	16	0	2

Literatur

- Ade, Prof. Dipl.-Kfm. Klaus, *Controlling - Studiengang Innenverwaltung W-Zweig*, (Ade, 2008 / 2009).
- Becker, Fred G., *Lexikon des Personalmanagements*, (Deutscher Taschenbuch Verlag, 2002 München, 2. Auflage).
- Bosetzky, Heinrich, *Mensch und Organisation Band 15 VPW*, (Deutscher Gemeindeverlag Verlag W. Kohlhammer, 1980).
- Deich, Svenja, *Arbeitsvertragliche Gestaltung von Zielvereinbarungen*, (Erich Schmidt Verlag, 2005, Band 36).
- Endruweit, Günter, *Organisationspsychologie*, (Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1981).
- Fersch, Josef M., *Erfolgsorientierte Gesprächsführung - Leitfaden für effiziente und effektive Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbesprechungen*, (Gabler Verlag, 2005, 1. Auflage).
- Georg Wolf, Dr. jur., *Leiten und Führen in der öffentlichen Verwaltung Band 4*, (Jehle - Studienschriften für die öffentliche Verwaltung, 1990 3. neu bearbeitete Auflage).
- Heckhausen, Heinz, *Motivation und Handeln*, (Springer, 1989, 2. Auflage).
- Heinz, Rainer, *Kommunales Management, Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz*, (Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2000).
- Hieber, Fritz, *Öffentliche Betriebswirtschaftslehre Grundlagen für das Management der öffentlichen Verwaltung*, (Verlag Wissenschaft & Praxis, 2005, überarb. u. erw. Auflage).
- Hinze, Dieter F., *Führungsprinzip der Achtsamkeit - Der behutsame Weg zum Erfolg*, (Sauer-Verlag, Hrg. Ekkehard Crisand, 2001, Band 36).
- Hopp, Helmut / Göbel, Astrid, *Management in der öffentlichen Verwaltung Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen*. (Schäfer Poeschel Verlag Stuttgart, 2008, 3. Auflage).

- Jürgen Berthel, Fred G. Becker, *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, (Schäfer Poeschel Verlag Stuttgart, 2007, 5. Auflage).
- Kals, Prof. Dr. Elisabeth, *Arbeits- und Organisationspsychologie Workbook*, (Beltz PVU, 2006).
- Karin Tondorf, Reinhard Bahn Müller, Helmut Klages, *Steuerung durch Zielvereinbarungen - Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen*, (Edition Sigma, 2002, Modernisierung des öffentlichen Sektors Sonderband 17).
- Kiunke, Sabine, *Strategische Unternehmensplanung und Balanced Scorecard - Überlegungen zu den Bedingungen der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien auf der Basis von Zielvereinbarungen*, (Rainer Hampp Verlag, 2005).
- Kunz, *Führen durch Zielvereinbarungen - Im Change-Management Mitarbeiter erfolgreich motivieren - Ziel, Gespräch, Planung*. (C. H. Beck Wissenschaftsverlag, 2003).
- Liepmann, Detlev, *Motivation, Führung und Erfolg in Organisationen Wirtschaftspsychologie Band 8*, (Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2001).
- Marmet, Otto, *Ich und du und so weiter - Kleine Einführung in die Sozialpsychologie*, (Beltz, 1993).
- Martin Scherm, Werner Sarges, *360 Grad-Feedback - Praxis der Personalpsychologie*, (Hogrefe, 2002).
- Martin Schweer, Barbara Thies, *Vertrauen als Organisationsprinzip - Perspektiven für komplexe soziale Systeme*, (Verlag hans Huber, 2003, 1. Auflage).
- Mentzel, Grotzfeld, Haub, *Mitarbeitergespräche - Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen*, (Haufe Mediengruppe, 2006, 6. Auflage).
- Nerdinger, Friedemann, *Motivation und Handeln. Eine Einführung*, (Kohlhammer, Stuttgart, 1995).
- Nerdinger, Friedemann W., *Motivation von Mitarbeitern*, (Hogrefe, 2003).
- Niermeyer, Rainer, *Motivation Instrumente zur Führung und Verführung*, (Rudolf Haufe Verlag GmbH und Co. KG und Kienbaum, 2001).
- Norbert Thom, Dr. Adrian Ritz Prof. Dr. Dr. h.c., *Public Management Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*, (Gabler Verlag, 2006, 3. Auflage).

- Pohl, Wunder, *Coaching und Führung - Orientierungshilfen und Praxisfälle*, (Sauer-Verlag, Hrg. Ekkehard Crisand, 2001, Band 45).
- Rheinberg, Falko, *Grundriss der Psychologie Band 6, Motivation*, (Kohlhammer, Stuttgart, 2006).
- Rohner, Dr. Erich, *Entscheiden - eine Führungsaufgabe, Arbeitshefte Führungspsychologie Band 49*, (I.H. Sauer - Verlag GmbH, Hrsg. Prof. Dr. Ekkehard Crisand, 2002).
- Rosenstiel, Gerhard Cornelli Lutz von, *Führung durch Motivation - Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*, (Vahlen Verlag München, 2001).
- Rudolf, Udo, *Motivationspsychologie*, (Beltz, Weinheim, 2003).
- Schäfer, Norbert, *Organisationspsychologie für die Praxis*, (Verlag Wissenschaft & Praxis, 1997).
- Schmidt, Walter, *Kooperativ führen mit Regeln und Autorität - das benediktinische Führungsmodell*, (Sauer-Verlag, Hrg. Ekkehard Crisand, 2002).
- Scholz, Christian, *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, (Vahlen Verlag München, 2000, 5. Auflage).
- Schulz, Volker, *Nichtmaterielle Anreize als Instrument der Unternehmensführung. Gestaltungsansätze und Wirkungen*. (Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2000).
- Stähle, Wolfgang H., *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, (Vahlen Verlag München, 1999, 8. Auflage).
- Stroebe, Rainer W., *Gezielte Verhaltensänderung*, (Sauer-Verlag, Hrg. Werner Bienert, Ekkehard Crisand, 2000, 4. Auflage, Band 9).
- Stroebe, Rainer W., *Grundlagen der Führung mit Führungsmodellen*, (Sauer-Verlag, Hrsg. Ekkehard Crisand, 2002, 11. Auflage).
- Stroebe/Stroebe, *Motivation durch Zielvereinbarungen - Engagement in der Arbeit - Erfolg in der Umsetzung*, (Verlag Recht und Wissenschaft Frankfurt am Main, 2006, 2. Auflage).
- Thun, Johannes Ruppel, Roswitha Stratmann Friedemann Schulz von, *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*, (Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 2000).
- Wegge, Jürgen; Müller, Günter (Hrsg.), Kap. Selbstmotivierung: In 'Selbstverwirklichung im Arbeitsleben', (Pabst, Lengerich, 2003).
- Wiswede, Günter, *Motivation und Arbeitsverhalten*, (UTB Reinhardt, 1980).
- Wunderer, Rolf, *Führung und Zusammenarbeit Beiträge zu einer Führungslehre*, (Schäfer Poeschel Verlag Stuttgart, 1993).

Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Ludwigsburg, den 04. März 2009